



ESCUELA DE NEGOCIOS

MODELO DE GESTION DE PROYECTOS PARA MUEBLES ADRIANA HOYOS  
BAJO EL ESQUEMA PMI

Autor

Bryan Paúl Zapata Quintana

Año  
2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

MODELO DE GESTION DE PROYECTOS PARA MUEBLES ADRIANA HOYOS  
BAJO EL ESQUEMA PMI

“Trabajo de Titulación presentado de conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Magister en Administración de Empresas Mención en Dirección Estratégica de Proyectos”

Profesor guía:

Mgs. Alfredo Humberto Alvear Báez

Autor:

Bryan Paúl Zapata Quintana

Año

2019

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

"Declaro haber dirigido el trabajo, "Modelo de Gestión de Proyectos para Muebles Adriana Hoyos bajo el esquema PMI", a través de reuniones periódicas con el estudiante Bryan Paúl Zapata Quintana, en el semestre 202000, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Alfredo Humberto Alvear Báez  
Magister en Administración de Empresas  
C.C. 1705523882

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

"Declaro haber revisado este trabajo, "Modelo de Gestión de Proyectos para Muebles Adriana Hoyos bajo el esquema PMI", del estudiante Bryan Paúl Zapata Quintana en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Omar Alexander Gómez Jaramillo  
Magister en Administración de Empresas  
C.C. 0501987325

## **DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE**

"Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes".

---

Bryan Paúl Zapata Quintana  
Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios.  
C.C. 1715854913

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco al esfuerzo infinito realizado por mis padres, para poder culminar mis estudios de la Maestría, A mi esposa por su apoyo incondicional en mis proyectos, a la Universidad de las Américas, con principal énfasis en el personal docente y administrativo que conforma la Escuela de Negocios donde tuve la oportunidad de estudiar mi Maestría en Administración de Empresas mención en Dirección Estratégica de Proyectos y finalmente y siendo el más importante, gracias a Dios que me ha permitido contar con salud y vida para culminar un objetivo más en mi vida.

## **DEDICATORIA**

Todo el esfuerzo invertido en la realización de este proyecto de estudios de mi Maestría en Administración de Empresas con mención en Dirección Estratégica de Proyectos es dedicado para ti, mi hija amada:  
*Abigail Zapata Mejía.*

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo, proporcionar a la Empresa “Adriana Hoyos”, un modelo de gestión de proyectos, que permita manejar los proyectos de manera eficaz y bajo lineamientos internacionales.

El modelo de gestión de proyectos recomendado para la empresa “Adriana Hoyos” se basará en la guía estandarizada del Project Management Institute y se aplicará específicamente en los proyectos de Innovación y Desarrollo de Colecciones de Muebles.

En el estudio realizado a los proyectos ejecutados por el área de Innovación y Desarrollo de Muebles “Adriana Hoyos”, se ha identificado retrasos importantes, que han ocasionado pérdidas en las ventas en los Showrooms, esto debido principalmente a la falta de control y monitoreo, falta de comunicación entre las áreas involucradas, falta de control en los costos y materiales y la falta de documentación que respalden las acciones realizadas en proyectos históricos, situación que ha justificado recomendar la aplicación de un modelo de gestión de proyectos fundamentado en la Guía para la Dirección de Proyectos del PMI.

El trabajo de titulación contiene un diagnóstico histórico enfocado en el cumplimiento de proyectos “Adriana Hoyos” con relación al tiempo y costo de sus proyectos y la calidad de sus productos para exhibición y posterior comercialización, cuenta con una guía práctica para la utilización de formatos de control y seguimiento, definición de herramientas para ejecución de proyectos y la capacitación a los involucrados en dirección estratégica de proyectos aplicando las buenas practicas del PMBOK.



## **ABSTRACT**

The objective of the present project is to provide the Company “Adriana Hoyos” with a PROJECT MANAGEMENT MODEL which will allow managing project efficiently and following international guidelines.

The recommended MANAGEMENT MODEL will be based on the ‘standardized guide of the project management institute and will be applied specifically in the innovation and development of furniture collections.

In the investigation carried out on the projects executed by Company “Adriana Hoyos” furniture and development area, significant delays have been identified, those are causing sales losses in the showrooms mainly due to the lack of control and monitoring as well as communications between all areas involved, lack of control over cost and materials and lack of documentations to support the actions carried out in historical projects, situation that justified recommending the application of the project management model based on the guide for the project Management of the Project Management Institute – PMI.

The present document contains a historical diagnosis on the fulfillment of “Adriana Hoyos” projects and quality of the products for the subsequent commercialization, it has a practical guides for the use of formats to control and monitoring, definition of tools for project execution and training for those involved in strategic project management applying the good practices of PMBOK.

## INDICE

<b>CAPITULO 1. INTRODUCCION: DIAGNOSTICO Y DEFINICION DE OBJETIVOS.....</b>	<b>13</b>
1.1 Antecedentes .....	13
1.1.1 Análisis de la Industria o sector. ....	13
1.1.2 Factores Internos de la Empresa. ....	16
1.1.2.1 Análisis FODA – Empresa Adriana Hoyos.....	28
1.1.2.2 Diagrama Causa Efecto – Empresa Adriana Hoyos. ....	28
1.1.3 Planteamiento y Formulación del problema. ....	29
1.2 Objetivos .....	33
1.2.1 Objetivo general .....	33
1.2.2 Objetivos específicos.....	33
1.3 Marco Teórico .....	33
1.3.1 Definición de Proyecto.....	33
1.3.2 Características de un Proyecto .....	34
1.3.3 Ciclo de vida de un proyecto.....	35
1.3.4 Riesgos de un Proyecto.....	36
1.3.5 Grupo de procesos de un Proyecto .....	36
1.3.5.1 Procesos de Inicio .....	36
1.3.5.2 Procesos de Planificación.....	37
1.3.5.3 Procesos de Ejecución .....	39
1.3.5.4 Procesos de Seguimiento y Control.....	40
1.3.5.5 Procesos de Cierre .....	41
<b>CAPITULO II. PROCESO DEL PROYECTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI .....</b>	<b>42</b>
2.1 Desarrollo del Project Charter.....	42
2.2 Análisis de alternativas generales del proyecto .....	44
2.3 Gestión de integración del proyecto .....	45

<b>CAPITULO III: DESARROLLO DE LAS AREAS DE CONOCIMIENTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI PMBOK</b> .....	46
3.1 Planificación de la gestión del alcance, cronograma y costos.....	46
3.1.1 Plan de gestión del alcance. ....	46
3.1.2 Plan de gestión del cronograma .....	51
3.1.3 Plan de gestión de costos. ....	53
3.2 Desarrollar el plan de gestión de calidad, recursos y comunicaciones.....	55
3.2.1 Plan de gestión de calidad .....	55
3.2.2 Plan de gestión de recursos. ....	56
3.2.3 Plan de gestión de comunicaciones.....	57
3.3. Desarrollar la planificación de gestión de riesgos.....	58
3.4. Desarrollar la planificación de gestión de adquisiciones y el involucramiento de los interesados.....	60
<b>CAPITULO IV: ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO DEL PROYECTO Y SU VIABILIDAD</b> .....	63
4.1 Análisis Económico .....	63
4.2 Análisis Financiero .....	64
4.3 Viabilidad .....	67
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .	70
5.1 Conclusiones.....	70
5.2 Recomendaciones.....	71
<b>REFERENCIAS</b> .....	73
<b>ANEXOS</b> .....	74
Anexo 1: Modelo de gestión de proyectos para la empresa “Adriana Hoyos”, basado en la guía internacional del PMBOK. ....	75

Anexo 2: FORMATO PROJECT CHARTER. ....	124
Anexo 3: FORMATO REGISTRO DE EXPECTATIVAS DE LOS INTERESADOS.....	125
Anexo 4: FORMATO PLAN DE GESTION DEL ALCANCE. ....	126
Anexo 5: FORMATO PLAN DE GESTION DE CALIDAD.....	127
Anexo 6: FORMATO PLAN DE GESTION DE RECURSOS.....	128
Anexo 7: FORMATO PLAN DE GESTION DE COMUNICACIONES.....	129
Anexo 8: FORMATO REGISTRO DE RIEGOS DEL PROYECTO..	130
Anexo 9: FORMATO ANALISIS CUALITATIVO DE RIESGOS DEL PROYECTO.....	131
Anexo 10: FORMATO PLAN DE RESPUESTA AL RIESGO. ....	132
Anexo 11: FORMATO PLAN DE GESTION DE ADQUISICIONES.	133
Anexo 12: ESTADOS DE RESULTADOS 2018 - ADRIANA HOYOS .....	134
Anexo 13: ESTADOS DE RESULTADOS 2019 - ADRIANA HOYOS .....	135
CONTENIDO DE FIGURAS .....	136
CONTENDIDO DE TABLAS.....	138

# CAPITULO 1. INTRODUCCION: DIAGNOSTICO Y DEFINICION DE OBJETIVOS.

## 1.1 Antecedentes

### 1.1.1 Análisis de la Industria o sector.

El mercado de fabricación de muebles ha logrado destacarse positivamente a nivel nacional e internacional, debido a su gran variedad de diseños y alto nivel de funcionalidad que se adapta a la oferta, sin descuidar el tema de calidad en el tratamiento de la madera.

Los exportadores de muebles de madera tienen el apoyo de PROECUADOR como un Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, siendo parte del Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, responsables de ejecutar las políticas y normas de promoción de exportaciones del Ecuador, generando un impulso a la oferta de productos madereros e insertarlos estratégicamente en el comercio internacional.

De acuerdo con los datos, reflejados al 2016, correspondiente al mercado de exportación de muebles en el Ecuador, tuvimos un FOB aproximado de seis millones de dólares.

Los destinos más apetecidos por el mercado de Exportaciones de Muebles de madera al 2016 fueron:



*Figura 1.* Ficha Sectorial de la Madera: Muebles y Acabados de la Construcción. Tomado de (Pro-Ecuador 2016).

El fortalecimiento del mercado nacional y de las exportaciones de productos madereros ha provocado la generación de fuentes de empleo en el Ecuador. Según lo publicado por Diario La Hora, el 14 de abril del 2017, “El sector maderero está compuesto por 40.000 microempresas y genera 200.000 plazas de trabajo directo en el país. Actualmente el sector maderero exporta aproximadamente 130 millones de dólares al año.”

La industria maderera en el Ecuador se dedica a la transformación y comercialización de esta materia prima, dividiéndose en dos segmentos:

- Industrias de primera transformación
- Industrias de segunda transformación

En las Industrias de primera transformación de la madera, se encuentran los Aserraderos, Fábricas de contrachapado, Fábricas de aglomerado y MDF y Fábricas de astillas.

En las Industrias de segunda transformación de la madera, se encuentran Empresas dedicadas a la construcción (Duelas), Industrias de muebles, Industrias de pisos, puertas y marcos de madera.

*Aserraderos:* En este tipo de industria se elabora la madera en rollo, o productos semiacabados con destino a la industria de segunda transformación.

*Fábricas de contrachapados:* Este tipo de industria se dedica a la elaboración de tableros compuesto por chapas sobrepuestas de madera que se obtiene por el método de desenrollado.

*Fábricas de aglomerado y MDF:* Son industrias que se dedican a la elaboración de planchas, hechas con partículas de madera.

*Fábricas de astillas:* Este tipo de industria aprovecha los residuos o fragmentos irregulares de la madera para transformarlo en combustible natural, contribuyendo de esta forma a la limpieza de los bosques.

*Empresas dedicadas a la construcción (Duelas):* Se dedican a la elaboración de tablones de madera maciza para construcción de inmuebles. Este tipo de empresas no han tenido fuerza en el Ecuador ya que el mercado no puede suministrar tablones de alta dimensión para ser utilizado en construcciones.

*Industria de Muebles:* Es este tipo de empresas las que representan la mayor fuerza en el sector maderero del Ecuador y por esa razón se tomó para esta investigación a una de las empresas de muebles más importantes del país como es la marca Adriana Hoyos.

*Industrias de Pisos, Tiras y Marcos de Madera:* Son empresas que se dedican a la elaboración de pisos (parquet), tiras y revestimientos de madera. Uno de los principales problemas que tiene esta industria radica en la calidad de los terminados.

### 1.1.2 Factores Internos de la Empresa.

El mercado de muebles es altamente competitivo, por esta razón las empresas mobiliarias se han visto obligadas a innovar en sus diseños brindando comodidad y confort en sus muebles, buscando de esta manera de satisfacer los gustos más exigentes del consumidor. En la Empresa Adriana Hoyos, la innovación, el estilo del diseño, el lujo en los detalles y la calidad son prioritarias. Este fuerte enfoque en la calidad y exclusividad en los detalles requiere de parámetros fuertes de inversión con un costo mensual de operación de \$800.000 USD por mes. Con este fuerte costo de operación es importante que los proyectos de colecciones nuevas de muebles sean atractivos en el mercado y a su vez mantener un equipo comercial empoderado que impulse el crecimiento en las ventas de la Compañía.

La empresa Adriana Hoyos, generó ventas en el 2018 por diez millones de dólares y se espera para el próximo año no solo mantener la cifra sino superarla por medio de la implementación de un modelo de gestión de proyectos que permita lanzar colecciones de muebles atractivas y rentables.

Tabla 1.

*Cifras Clave AHCE 2018*

RENTABILIDAD AHCE	2015	2016	2017	2018
Margen bruto	46.2%	46.8%	46.2%	45.6%
Gastos comerciales	25.2%	22.7%	21.4%	20.6%
Contribución marginal	21.0%	24.1%	24.8%	25.0%
Gastos G&A	14.4%	12.2%	10.7%	9.7%
Ganancia neta	3.5%	7.0%	9.0%	10.0%
EBITDA	8.4%	14.3%	16.3%	17.4%

Tomado de (Departamento de Finanzas AHCE).



La empresa actualmente cuenta con tres Gerencias estratégicas, las cuales tienen a cargo las distintas áreas que administran las actividades primarias de la empresa Adriana Hoyos:

- Gerencia Financiera y Administrativa:
  - Recursos Humanos.*
  - Financiera y Administrativa.*
  
- Gerencia de Producción
  - Operaciones.*
  - Supply Chain.*
  - Logística.*
  
- Gerencia Comercial
  - Innovación y Desarrollo.*
  - Marketing*
  - Negocios*

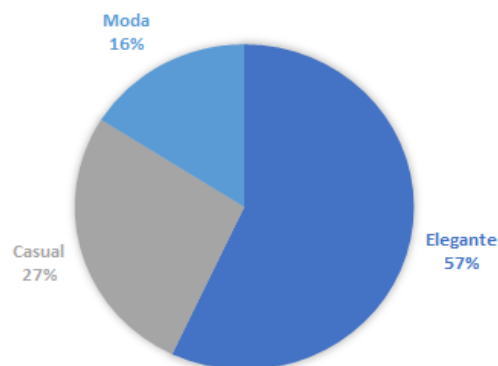
Dentro de la gerencia comercial de Adriana Hoyos, se encuentra el departamento de Innovación y desarrollo, quien es el encargado de crear los proyectos nuevos de colección de muebles para que salgan al mercado, sin embargo, en estos proyectos no se aplican las buenas prácticas de gestión de proyectos recomendadas por el PMBOK.

Al no tener un área de proyectos o una guía aplicable de buenas prácticas para la gestión de los proyectos de diseño de muebles, estos proyectos se los realiza de manera empírica, tomando decisiones en base al criterio único del diseñador.

El área de Innovación y Desarrollo es de vital importancia para le empresa Adriana Hoyos ya que aparte de ser la responsable de sacar nuevos proyectos de muebles de lujo, también es la encargada de administrar el portafolio de productos de la empresa y de apoyar a los proyectos de diseños de interiores generados por AHDI, empresa que es parte del holding Adriana Hoyos.

En el 2018 se implementó la Segmentación del Portafolio de productos, consecuencia de no contar con un direccionamiento profesional para el lanzamiento de nuevos proyectos de muebles de lujo.

El portafolio de productos fue clasificado en tres categorías: Elegante, Casual y Moda.



*Figura 2.* Clasificación del Portafolio de Productos Adriana Hoyos 2018. Tomado de (Departamento de Finanzas AHCE).

Esta división sirve como eje conceptual para el desarrollo de todas las acciones relacionadas con el giro del negocio, éstas son: contar con un portafolio eficientemente equilibrado, categorizar accesorios, distribuir espacios de exhibición en showrooms, generar estrategias de comunicación diferenciadas, entre las principales.



*Figura 3.* Logo Proyecto Colección Línea H by Adriana Hoyos. Tomado de (Departamento de Innovación y Desarrollo AHCE).

El diseño se enfocó en crear muebles con estilo vanguardista, que se adapte a lugares más compactos y que tengan en su concepto la practicidad que caracteriza a este segmento.

El enfoque estuvo en las piezas que son indispensables para un hogar: sofás, poltronas y mesas. Cada uno con su nombre propio que se le otorgó por la inspiración con la que fue creado o por algún detalle que sobresale del producto.

La orientación fue, transmitir las características del producto como la resistencia, la funcionalidad y las telas inteligentes que ofrecemos también en muebles de alto lujo de Adriana hoyos y que facilitan el día a día de nuestro consumidor.



*Figura 4.* Publicidad Proyecto Colección Rumba. Tomado de (Departamento de Innovación y Desarrollo AHCE).

En el mes de abril 2018, se lanzó un nuevo proyecto con el nombre: Colección Rumba, la misma que fortaleció el segmento “Moda” dentro del portafolio de productos.

Rumba representa una experiencia exótica, con diseños sofisticados, atemporales, con un aire latino.

La colección está conformada por veinte productos: Dos tipos de sofás, poltrona, ottoman, tres tipos de sillas, mesa de comedor, dos tipos de mesas centrales, aparador, dos tipos de camas, dos tipos de veladores, cómoda, bookcase, espejo, bar y screen.

Otras de las áreas importantes dentro de la Gerencia comercial, es el departamento de Marketing quien tiene la dura labor de contrarrestar a la competencia mediante la innovación, publicidad estratégica y servicio de calidad a los clientes.

El área de Marketing tiene como misión transmitir el mensaje que, en Adriana Hoyos, no fabrican sencillamente muebles de hogar sino “Estilos de Vida” y porque no decirlo:

### “ESTILOS DE VIDA DE VERDADERO LUJO”

Los nuevos proyectos de colecciones de muebles cada vez son más exigentes, y requieren de un mayor esfuerzo del equipo de especialistas en marketing, medios digitales y de una gerencia de proyectos que lidere estratégicamente el área.

#### *Herramientas de Marketing:*

- Impreso y Digital

  - Brochure Colección Rumba

  - Catálogo de productos 2019

  - Catálogo Telas Colección 2019

- Campañas Promocionales

  - Sample Sale – Clientes AAA

  - Semana Diners

Black Friday

Sale Anual – Clientes B - C.

Liquidación de Bodega – Saldos

- Actividades Pretexto

Descuentos promocionales por temporada en productos determinados:

Sofás / Love seats / Seccionales

Poltronas

Mesas de Centro / Auxiliares

Mesas de Comedor

Bares

Sillas / Barstools

Ottoman

Accesorios

- Eventos:

Casa Show (H by AH)

Open House Colecciones nuevas - Showrooms

Activación OLX – Noviembre.

Cata de Whisky – Noviembre.

Cata de chocolate – Noviembre.

MAC Cosmetics – Diciembre.

Trend Republik – Diciembre.

Arreglos Florales – Diciembre.

Especial de Navidad – Diciembre.

- Estrategias:

#### Re- lanzamientos Colecciones

La última área que comprende la Gerencia comercial corresponde al departamento de negocios, quienes son el motor de ventas de la compañía y los responsables primarios en la generación de utilidad para la empresa.

En el 2018, hubo un crecimiento en ventas que logró tapar el hueco presupuestario del año 2017.

La empresa Adriana Hoyos maneja su administración de ventas por medio de canales, los cuales trabajan independientemente con una política y personal de apoyo específico.

*Canal de Retail:* Venta en nuestras tres tiendas en Ecuador que atienden directamente al cliente final: El Bosque, Cumbayá y Plaza Lagos.

*Canal Proyectos Adriana Hoyos:* Soporte para la venta de muebles y accesorios en los proyectos de diseño de AHDl.

*Canal Intercompany:* Exportaciones a la operación de AHUS.

*Canal Negocios Internacionales:* Exportaciones a nuestros distribuidores, a proyectos y a clientes finales, distintos a USA.

*Canal Sale*: Venta de bodega o promoción, es la modalidad de venta en Adriana Hoyos en la que se ofrecen descuentos agresivos, ofertas particulares y muy atractivas por un corto tiempo que puede durar 4 días y generalmente es en la bodega o en otro lugar fuera de las tiendas, y sirve mucho para generar liquidez a la empresa y salir de producto quedado en stock.

Los resultados comparativos por Canal se detallan a continuación:

Tabla 2.

*Canales de Venta 2017 vs 2018*

CANAL	Venta 2017	Venta 2018	Presupuesto	Cumplimiento	Var. 2018 - 2017
Retail	\$ 5.610.868	\$ 6.459.326	\$ 5.950.000	109%	15%
AHDI	\$ 450.559	\$ 713.668	\$ 550.000	130%	58%
Sale	\$ 517.660	\$ 533.350	\$ 450.000	119%	3%
Negocios Internacionales	\$ 1.691.986	\$ 1.597.147	\$ 1.850.000	86%	-6%
Intercompany	\$ 1.947.969	\$ 2.358.138	\$ 2.791.000	84%	21%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 10.219.044</b>	<b>\$ 11.661.630</b>	<b>\$ 11.591.000</b>	<b>101%</b>	<b>14%</b>

Tomado de (Informe Gerencial 2018 desarrollado por el Departamento Comercial AHCE)

El presupuesto del 2018 se cumplió en 101% y se registra un crecimiento del 14% en relación con el 2017. El crecimiento fue en todos los canales excepto en Negocios Internacionales, donde la razón principal fue que no se generaron o cerraron negocios como en el 2017.

Uno de los resultados más relevantes fue el caso del canal Retail o al menudeo, donde el crecimiento fue del 15% ejecutado en los Showrooms, a pesar de que el metraje de exhibición fue reducido en el Showroom del Bosque a finales del 2017.

A continuación, un detalle del crecimiento por Showrooms en el 2018 vs 2017:



Tabla 3.

*Crecimiento por Showrooms Variación 2017 vs 2018*

SHOWROOM	Var. 2018 - 2017
El Bosque	22%
Cumbayá	21%
Plaza Lagos	6%
<b>TOTAL</b>	<b>15%</b>

Tomado de (Informe Gerencial 2018 desarrollado por el Departamento Comercial AHCE).

El área comercial de la empresa Adriana Hoyos obtuvo resultados gratificantes, por una parte, el logro de proyectos importantes como las salas VIP del aeropuerto de Quito y por otra, el refuerzo de las relaciones entre los equipos de comercialización, fabricación e innovación, esta última tiene una gran implicación a las fortalezas de la empresa ya que son las responsables de generar proyectos de colecciones exclusivas enfocadas a satisfacer a los clientes más exigentes.

En el periodo 2018 el Margen bruto no tuvo variaciones a comparación del 2017 ya que se ajustó la política de precios en todos los mercados. Si bien hay variaciones importantes en cada canal, el margen se redujo solo en un punto.

Tabla 4.

*Margen Bruto comparativo 2017 vs 2018*

CANAL	Margen 2017	Margen 2018
Retail	57%	52%
AHDI	54%	67%
Sale	-1%	27%
Negocios Internacionales	38%	35%
Intercompany	41%	37%
<b>TOTAL</b>	<b>48%</b>	<b>47%</b>

Tomado de (Informe Gerencial 2018 desarrollado por el Departamento Comercial AHCE).

Para el caso de Ecuador, se emprendió en el 2017 en la gestión enfocada en proyectos, provincias y distribuidores locales.

En el mes de octubre del 2018, en ciudad de Cuenca, se creó un distribuidor, es decir una tienda de muebles de nivel preestablecida, con marca y renombre en la ciudad, donde acogerán los muebles Adriana Hoyos para su distribución por medio de beneficios de comisiones a los vendedores y apoyo a la operación.

Al hablar de la gestión Comercial el tráfico es un término clave, el cual no ha sido una fortaleza en la empresa. En el 2018 las tiendas estuvieron muy afectadas, en especial el segundo semestre del año. Definitivamente no fue una variable que aportó al crecimiento.

Tabla 5.

*Tráfico en Showrooms 2017 y 2018 y Variación*

	Ene - Mar	Abr - Jun	Jul - Sep	Oct - Dic	Total
2017	1.474	1.292	1.561	2.147	6.474
2018	1.406	1.191	974	935	4.506
Variación	-5%	-8%	-38%	-56%	-30%

Tomado de (Informe Gerencial 2018 desarrollado por el Departamento de Marketing AHCE).

El índice de satisfacción al cliente en Adriana Hoyos, es del 97%, indicador satisfactorio, sin embargo, debemos considerar que al tratarse de una empresa de prestigio internacional y por su target de clientes AAA, el impacto reputacional de

un cliente insatisfecho puede causar un fuerte daño a la empresa, situación que nos motiva a revisar los causales de insatisfacción.

El 3% de insatisfacción de los clientes de Adriana Hoyos, se compone de la siguiente manera.

- Demora en lanzamientos de nuevas colecciones de Muebles
- Alto costo del mueble adquirido
- Diseño de interiores entregado fuera de tiempo.
- Tapiz no coincide con lo acordado en el diseño.

El principal indicador de insatisfacción en el cliente radica en la demora en el lanzamiento de nuevas colecciones de Muebles, es decir cada vez que un cliente va a visitar nuestros showrooms, se topa con que no existe una actualización en los modelos de los muebles que se encuentran en exhibición y esto se produce debido a que, en Adriana Hoyos se realiza en promedio, un proyecto nuevo de línea de muebles por año.

Otro dato importante respecto a la gestión de proyectos de colecciones de muebles es que no se lleva un control de tiempos en lo que tiene que ver con adquisiciones de tapicería, lo que puede llegar a demorar hasta 3 meses por fuera del tiempo presupuestado para el lanzamiento de la colección.

1.1.2.1 Análisis FODA – Empresa Adriana Hoyos

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<i>Diseños personalizado e innovadores</i>	<i>Muebles indispensables para el hogar</i>
<i>Materias primas de alta calidad</i>	<i>Expansión en mercados internacionales</i>
<i>Exclusividad en materias primas.</i>	<i>Diversificación de productos</i>
<i>Acabados de alta calidad</i>	<i>Desarrollo de proveedores regionales</i>
<i>Reconocimiento de marca</i>	<i>Apertura de negocios con hoteles de lujo</i>
<i>Fama del diseñador</i>	
<i>Segmentación estrategica de clientes AAA</i>	
<i>Publicidad en medios exclusivos BTL</i>	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<i>No cuenta con mapas de procesos</i>	<i>Copias de productos o diseños</i>
<i>No tienen una metodología de buenas practicas para impulsar nuevos proyectos (líneas de muebles)</i>	<i>Nuevos competidores con marcas posicionadas</i>
<i>Altos costos de producción</i>	<i>Economía Ecuatoriana volatil</i>
<i>Tiendas sin trafico de clientes</i>	<i>Productos sustitutos a bajo costo</i>
<i>Publicidad con mayor impacto en la decisión de compra</i>	
<i>Debil músculo financiero</i>	
<i>No se aplica Bussiness Intelligence</i>	

Figura 5. Matriz FODA - Empresa "Adriana Hoyos"

1.1.2.2 Diagrama Causa Efecto – Empresa Adriana Hoyos.

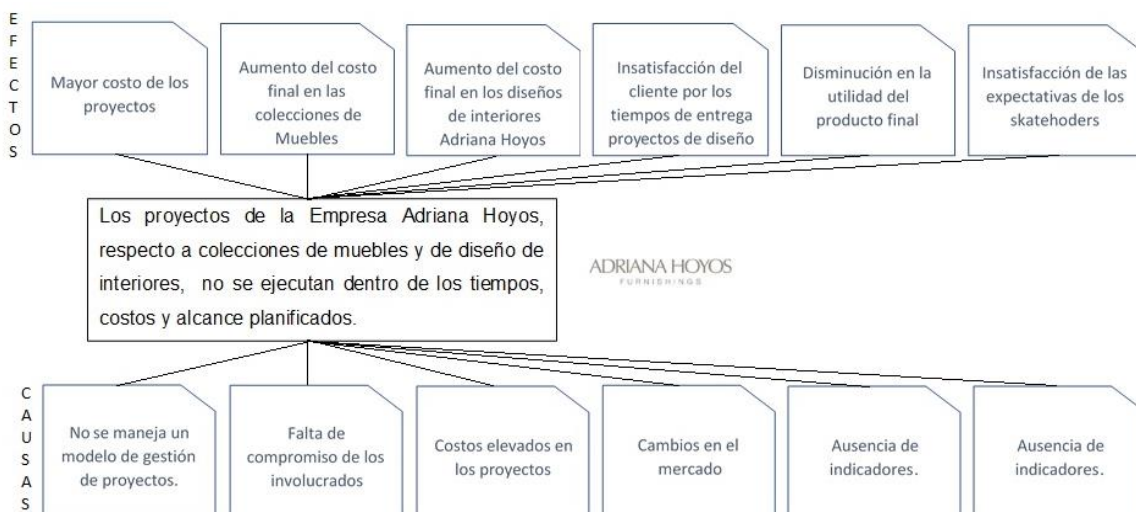


Figura 6. Diagrama Causa Efecto – Empresa "Adriana Hoyos"

### 1.1.3 Planteamiento y Formulación del problema.

Los proyectos de la Empresa Adriana Hoyos, respecto a colecciones de muebles y de diseño de interiores, no se ejecutan dentro de los presupuestos de tiempo, costo y calidad.

Tabla 6.

*Cumplimiento de proyectos según parámetros de calidad.*

	Proyectos programados Adriana Hoyos	Proyectos ejecutados 80% al 100%	Proyectos menores 80%	Proyectos no ejecutados	< 80%	% No ejecutados
2013	5	4	1	0	20%	0%
2014	6	2	4	1	67%	17%
2015	5	2	3	0	60%	0%
2016	4	1	3	1	75%	25%
2017	5	1	4	0	80%	0%
2018	3		2	1	67%	33%
					61%	13%

Tomado de (Informe Gerencial 2018 desarrollado por el Departamento de Innovación y Desarrollo AHCE).

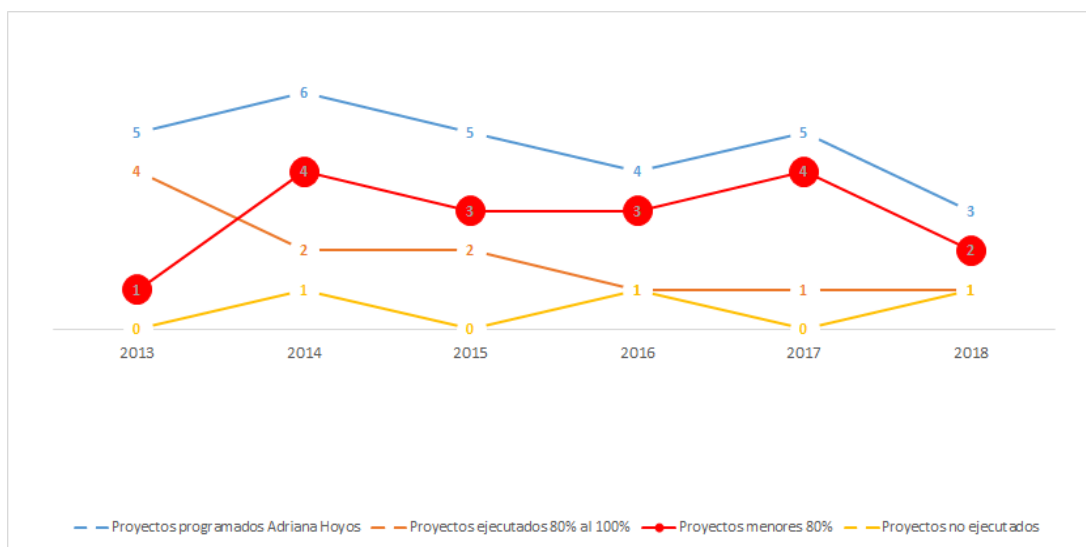


Figura 7. Cumplimiento de proyectos según parámetros de calidad. Tomado de (Informe Gerencial 2018 desarrollado por el Departamento de Innovación y Desarrollo AHCE).

El 60% de los proyectos programados en Adriana Hoyos no se ejecutan debido a incumplimientos en parámetros de calidad menores al 80% lo que genera reprocesos de prototipos por aproximadamente \$2600 por proyecto. Un (13%) de los proyectos no se pudieron ejecutar ya que no cumplieron con los parámetros de calidad exigidos, situación que provoca el desecho del prototipo, generando pérdidas aproximadas (\$1000) por proyecto.

Tabla 7.

*Cumplimiento de proyectos según cronograma.*

	Proyectos programados Adriana Hoyos	Proyectos ejecutados dentro de tiempo	Proyectos ejecutados fuera de tiempo (1 a 30 días)	Proyectos ejecutados fuera de tiempo (> 30 días)	% > 30 DÍAS	% 1 a 30
2013	5	3	0	2	40%	0%
2014	6	4	1	1	17%	17%
2015	5	0	2	3	60%	40%
2016	4	1	1	2	50%	25%
2017	5	0	1	4	80%	20%
2018	3	0	1	2	67%	33%
					52%	23%

Tomado de (Informe Gerencial 2018 desarrollado por el Departamento de Innovación y Desarrollo AHCE).

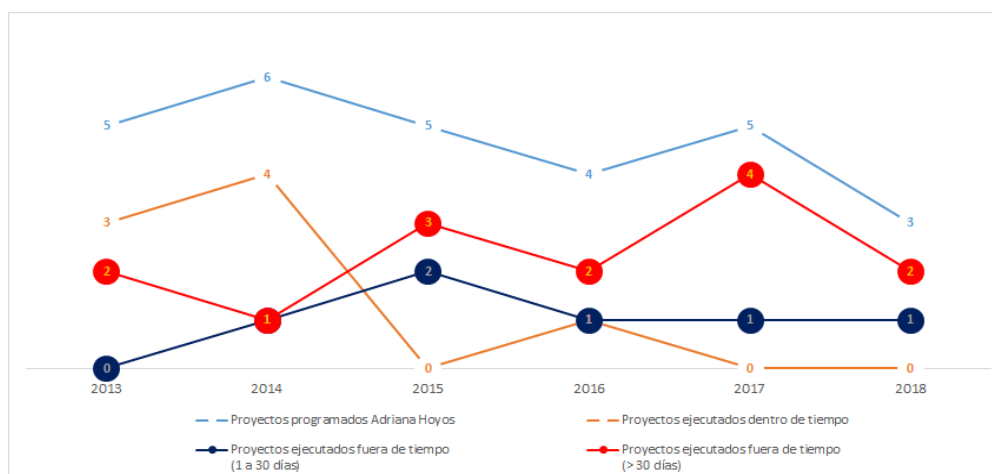


Figura 8. Cumplimiento de proyectos según cronograma. Tomado de (Informe Gerencial 2018 desarrollado por el Departamento de Innovación y Desarrollo AHCE).

El 23% de los proyectos presentan un retraso de 1 a 30 días, lo cual genera una pérdida de ventas diarias de aproximadamente \$ 2340. Como dato crítico tenemos que el 52 % de los proyectos programados en Adriana Hoyos, presentan retrasos mayores a 30 días lo que representa perder ventas por un valor aproximado \$. 70.200 por mes.

Desde el año 2013 observamos que tan solo el 25% de los proyectos programados terminaron ejecutados dentro de cronograma.

Tabla 8.

*Cumplimiento de proyectos según presupuesto.*

	Presupuesto Proyectos Adriana Hoyos	Costo proyecto	Cumplimiento	Diferencia
2013	\$ 100.000,00	\$ 90.000,00	90%	\$ -10.000,00
2014	\$ 120.000,00	\$ 130.567,00	109%	\$ 10.567,00
2015	\$ 125.000,00	\$ 118.113,00	94%	\$ -6.887,00
2016	\$ 100.000,00	\$ 145.867,00	146%	\$ 45.867,00
2017	\$ 150.000,00	\$ 167.983,00	112%	\$ 17.983,00
2018	\$ 90.000,00	\$ 140.399,00	156%	\$ 50.399,00
			<b>118%</b>	<b>\$ 107.929,00</b>

Tomado de (Informe Gerencial 2018 desarrollado por el Departamento de Innovación y Desarrollo AHCE).

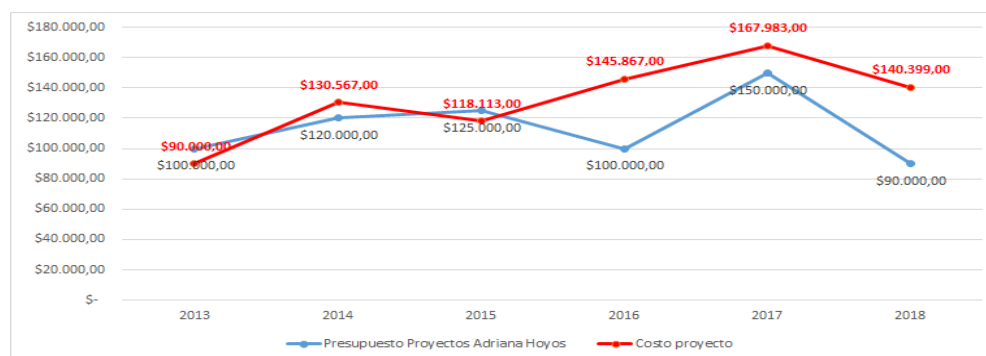


Figura 9. Cumplimiento de proyectos según presupuesto. Tomado de (Informe Gerencial 2018 desarrollado por el Departamento Financiero AHCE).

De acuerdo a la gráfica podemos concluir que los proyectos programados en Adriana Hoyos exceden en presupuesto en un 18%, es decir desde el 2013 hasta el 2018 hemos gastado \$107.929 por encima de los costos presupuestados para proyectos. Es decir \$ 17.988,17 de incumplimiento en el presupuesto anual.

Con el análisis realizado sobre la problemática en gestión de proyectos, que atraviesa la Empresa Adriana Hoyos, podemos plantear las siguientes alternativas de solución.

- Contratar personal con experiencia en dirección estratégica de proyectos, quien sería el encargado de monitorear el avance y cumplimiento de los proyectos tanto de colecciones nuevas como de diseño de interiores.
- Creación de una PMO, para la administración exclusiva de proyectos Adriana Hoyos.
- Implementar un modelo de gestión de proyectos en la empresa Adriana Hoyos.

Para tomar la mejor decisión de estas posibles soluciones, se realizará un análisis de las alternativas en el punto 2.2.



## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

- Proponer un modelo de gestión de proyectos al área de Innovación y desarrollo Adriana Hoyos, basado en la guía de buenas prácticas PMBOK.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Presentar el modelo de gestión de proyectos estandarizado centrado en las áreas de conocimiento que indica el PMI.
- Documentar los procesos de planeación, seguimiento y control mediante formatos y reportes estandarizados.
- Capacitar al personal de la empresa Adriana Hoyos sobre la importancia de aplicación de buenas prácticas en la gestión de proyectos.

## **1.3 Marco Teórico**

### **1.3.1 Definición de Proyecto**

Tomando el concepto de proyecto definido por el Project Management Institute (PMI) indica “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se

cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al Proyecto”. (Guía PMBOK) – Sexta edición.

Según Rosales Posas Ramón, en su libro *Formulación y Evaluación de Proyectos*, conceptualiza a un proyecto como “Una tarea innovadora, que involucra un conjunto ordenado de antecedentes estudios y actividades planificadas y relacionadas entre sí, que requiere la decisión sobre el uso de recursos, que apuntan a alcanza los objetivos definidos, efectuada en un cierto periodo, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios, solucionando problemas, mejorando una situación o satisfaciendo una necesidad y de esta manera contribuir a los objetivos de desarrollo de un país”. (Rosales Posas, 1999)

### **1.3.2 Características de un Proyecto**

- Los proyectos son temporales, por lo que tienen un inicio y un fin.
- Cada proyecto es diferente a otro, por lo que se los considera únicos.
- Su objetivo es satisfacer una necesidad o solucionar un problema
- Todos los proyectos necesitan de recursos, sean estos humanos, monetarios, materiales, etc.
- Todo proyecto tiene su grado de riesgo o incertidumbre
- Si un proyecto es empresarial, este debe ir atado a las políticas y procedimientos de las empresas.

### 1.3.3 Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida de un proyecto, tal y como lo indica su nombre, corresponde a todo el avance o desarrollo que tiene un proyecto, partiendo desde su arranque o inicio hasta su cierre definitivo.

El PMBOK detalla una estructura para este ciclo de vida de los proyectos:

- Inicio del Proyecto
- Organización y preparación
- Ejecución del trabajo
- Cierre del proyecto



*Figura 10.* Estructura del ciclo de vida de un proyecto. Tomado de (Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK Sexta Edición).

### 1.3.4 Riesgos de un Proyecto

Los riesgos o el grado de incertidumbre de un proyecto se reflejan con mayor intensidad en la etapa de Inicio de Proyecto, los cuales van disminuyendo conforme se avanza el ciclo de vida del mismo.

La capacidad de efectuar cambios en un proyecto sin que afecte potencialmente al costo, es recomendable realizarlo en la Etapa de Inicio, ya que aplicar cambios en un proyecto en etapas avanzadas, provocará mayores costos.

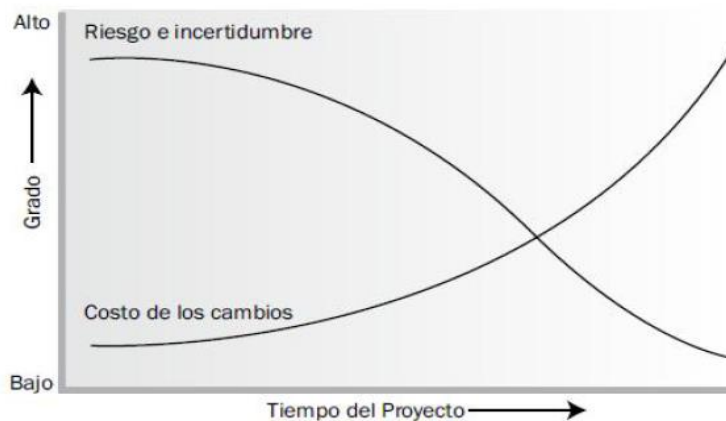


Figura 11. Impacto de variables en función del tiempo del proyecto. Tomado de (Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK Sexta Edición).

### 1.3.5 Grupo de procesos de un Proyecto

1.3.5.1 *Procesos de Inicio*.- En esta fase se obtiene la autorización para arrancar con el proyecto.

La parte neurálgica de este grupo de procesos radica en el levantamiento de expectativas de los interesados (Stakeholders), logrando comprometerlos en el apoyo al proyecto.

Los objetivos de la Fase de Inicio de los proyectos son:

- Comprometer a los Sponsors, Stakeholders con los criterios de éxito del proyecto.
- Engranar los objetivos del proyecto con las expectativas de los Stakeholders.
- Las actividades más importantes que se realizan en la Fase de Inicio son:
- Elaboración del Project Charter, documento en el cual se justifica la existencia del proyecto.
- Estudio de Viabilidad: Se mide el grado de probabilidad de satisfacer las expectativas y necesidades de los Stakeholders a través de las alternativas de solución propuestas en el proyecto.
- Definición del alcance: Se establece el alcance y objetivos del proyecto, así como las responsabilidades de los Stakeholders.
- Equipo del Proyecto: Se selecciona a los colaboradores en el proyecto a través del análisis de sus competencias, habilidades y experiencia.

*1.3.5.2 Procesos de Planificación.* - Esta fase es considerada la más crítica para el Project Manager, ya que deberá proyectar los recursos humanos, financieros,

maquinaria y equipos para lograr que el proyecto se ejecute dentro de los tiempos establecidos.

Los objetivos de los procesos de Planificación son:

- Planificar las acciones para cumplir los objetivos planteados.
- Considerar todos los recursos administrativos y operativos para cumplir los planes de acción
- Las actividades más importantes que se realizan en los procesos de Planificación:
- Plan de proyecto inicial, donde se considere los factores críticos para poner en marcha el proyecto.
- Plan de comunicación, que permitirá comunicar a los stakeholders el avance de la ejecución del proyecto.
- Plan de gestión de recursos, donde se contemplará los recursos humanos, técnicos y materiales que se aplicarán en la ejecución del proyecto.
- Plan de gestión financiera, donde se establecerá el presupuesto a aplicar en el proyecto.
- Plan de gestión de calidad, donde se establecerán las condiciones o estándares de aceptación de los entregables del proyecto.

- Análisis de riesgos: Se identificará los posibles riesgos que pudieran presentarse en la ejecución del proyecto y se planificarán las acciones de prevención que permitan mitigar esos riesgos.
- Acta de aceptación: Acuerdo formal entre el Sponsor o cliente y el Project Manager respecto a tiempos y condiciones de entrega final del proyecto.
- Plan de compras: Provisión de todos los materiales y equipos que se necesitarán para la ejecución del proyecto.

*1.3.5.3 Procesos de Ejecución.* - En esta etapa se ejecutan las actividades planificadas, tomando en cuenta los tiempos, los costos, los estándares de calidad de los entregables y los riesgos identificados.

Los objetivos de los procesos de ejecución son:

- Mantener presente los objetivos del proyecto con cada uno de los integrantes del mismo.
- Mantener una comunicación efectiva con los stakeholders, sobre el avance del proyecto.
- Formalizar todo cambio que se ejecute en el desarrollo del proyecto.
- Cumplir con los tiempos y condiciones establecidas con cada uno de los entregables establecidos en el proyecto.
- Las actividades de los Procesos de Ejecución son:

- Asignación de tareas para cada uno de los integrantes del proyecto, considerando prioridades y cronograma.
- Cumplir con los plazos establecidos para cada uno de los entregables.
- Asegurar la calidad
- Adquirir, Desarrollar y Dirigir al equipo del Proyecto.
- Gestionar comunicaciones
- Gestionar participación de los interesados
- Efectuar adquisiciones

*1.3.5.4 Procesos de Seguimiento y Control.* - Esta fase comprende a todas las acciones que conlleven realizar control y seguimiento al avance del proyecto.

Las actividades de la Fase de Seguimiento y Control son:

- Desarrollar herramientas de seguimiento como diagramas de Gantt o Pert, que permitirán realizar un mejor seguimiento de las actividades.
- Monitorear y controlar el avance del proyecto a través de indicadores de gestión.



- En caso de desviaciones en el proyecto, informar a los stakeholders, para tomar medidas oportunas que permitan estabilizar el proyecto.

*1.3.5.5 Procesos de Cierre.* - Esta fase comprende todas las acciones que permitan formalizar la finalización del proyecto y las obligaciones contractuales que acarree.

Los objetivos de Procesos de Cierre son:

- Formalizar la aceptación de los entregables del proyecto
- Formalizar la firma de aceptación y cierre del proyecto.
- Las actividades de Procesos de Cierre son:
- Evaluar el cierre de las fases previas al cierre del proyecto.
- Evaluar conjuntamente el resultado del proyecto.
- Formalizar la entrega del proyecto, revisando temas contractuales.
- Desvincular adecuadamente al personal que participó en el proyecto.
- En caso de que se requiera, el retiro de los equipos y maquinaria utilizada para la realización del proyecto.

## CAPITULO II. PROCESO DEL PROYECTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI

### 2.1 Desarrollo del Project Charter.

Project Charter		
Sponsor	Nombre del Proyecto	Project Manager
Adriana Hoyos	Modelo de Gestión de proyectos para Muebles	Ing. Bryan Zapata
Eduardo Pérez	Adriana Hoyos bajo el esquema del PMI	
Grupo de Procesos		Area de aplicación: (Sector)
Inicio		Innovación y Desarrollo
Planificación		
Ejecución		
Seguimiento y Control		
Cierre		
Áreas de conocimiento		Actividad
Integración	Costo	Propuesta de modelo de gestión para Muebles Adriana Hoyos bajo la guía del PMBOK.
Alcance	Tiempo	
Comunicaciones	Rrhh	
Adquisiciones	Riesgos	
Stakeholders	Calidad	
Fecha inicio del Proyecto		Fecha cierre del Proyecto
jueves, 1 de agosto de 2019		jueves, 31 de octubre de 2019
Objetivos del Proyecto		
<i>Objetivo General:</i>		
Proponer un modelo de gestión de proyectos al área de innovación y desarrollo Adriana Hoyos, basado en la guía de buenas prácticas PMBOK		
<i>Objetivos Específicos:</i>		
Presentar el modelo de gestión de proyectos estandarizado centrado en las áreas de conocimiento que indica el PMI.		
Documentar los procesos de planeación, seguimiento y control mediante formatos y reportes estandarizados		
Capacitar al personal de la empresa Adriana Hoyos sobre la importancia de aplicación de buenas prácticas en la gestión de proyectos.		
Recursos del Proyecto		
Sala de reuniones capacidad > 15 personas	Project Manager	
Oficina de proyectos	Asistente de proyectos	
Software Microsoft Project (8 licencias)	Especialista en producción de muebles	
2 escritorios	Especialista en diseño	
8 Computadoras laptop	Especialista en control de calidad	
Impresora	Especialista en procesos	


<b>Justificación del Proyecto</b>			
<p>Aparte de los incumplimientos hallados en el plan estratégico de la empresa Adriana Hoyos, se evidencia que los proyectos de colecciones de muebles Adriana Hoyos reflejan un retraso mayor a los 30 días lo que involucra una pérdida en ventas de \$ 70.207,58 por mes.</p> <p>Existe también incumplimiento en el presupuesto de los proyectos, sobrepasando costos en un 18% en promedio, provocando un gasto adicional desde el 2013 al 2018 de más de \$ 100.000 USD</p> <p>Adicional se ha podido evidenciar que el 61% de los proyectos reflejan cumplimiento de parámetros de calidad por debajo del 80%.</p> <p>Es por esta razón que se requiere la implementación de un modelo de gestión de proyectos basado en las buenas prácticas internacionales del PMI, las cuales nos permitan ejecutar un mayor control a las gestiones dentro del proyecto controlando que se cumpla con lo presupuestado en tiempo, costo y calidad.</p>			
<b>Alcance del Proyecto</b>			
Presentación de una propuesta formal de un Modelo de Gestión de Proyectos para la Empresa Adriana Hoyos, basado en las buenas prácticas del PMBOK.			
<b>Entregables finales del proyecto</b>			
Project Charter		Plan de gestión de calidad	
EDT		Plan de gestión de RRHH	
Cronograma		Plan de gestión de riesgos	
Plan dirección del proyecto		Plan de gestión de interesados	
Presupuesto		Plan de gestión de adquisiciones	
Plan de gestión de costos		Plan de gestión de comunicaciones	
<b>Identificación Stakeholders</b>			
<i>Stakeholders directos</i>		<i>Stakeholders indirectos</i>	
Consejo de administración		Proveedores	
Adriana Hoyos	Vicepresidente	Clientes	
Eduardo Pérez	Presidente	Eduardo Almeida	Gerente de negocios
Andrea Pérez	Gerente de Innovación	Daniel Ortega	Jefe de Planta
Santiago Yanez	Gerente General	Verónica Polanco	Jefe control de calidad
<b>Riesgos</b>			
<p>Resistencia al cambio por parte del personal de la empresa Adriana Hoyos en la aplicación de un nuevo modelo de gestión de proyectos.</p> <p>Disponibilidad de tiempo escasa por parte de los Gerentes de área calificados como Stakeholders.</p> <p>No contar con fuentes de información respecto al desarrollo de proyectos anteriores.</p> <p>Afectación en el cumplimiento del cronograma debido al formalismo que conlleva la aplicación del nuevo modelo de gestión de proyectos.</p> <p>Demora en la selección del prototipo final debido al nivel de aprobación concentrado verticalmente en Adriana Hoyos.</p>			

Supuestos	
El presente proyecto contará con todas las herramientas necesarias para aplicarlos en el desarrollo de nuevas colecciones.	
El presente proyecto será realizado aplicando exclusivamente la guía del PMBOK.	
Contar con personal comprometido en mejorar la gestión de los proyectos, a través de la capacitación y aplicación del modelo.	
Compromiso del personal en generar acciones de ahorro para los proyectos y la empresa.	
Restricciones	
No se podrá tener retrasos en el cronograma por más de 30 días.	
Los parámetros de calidad en los muebles Adriana Hoyos deberán cumplirse al 100%	
La decisión final del diseño de nuevas colecciones estará bajo la responsabilidad primaria de la Vicepresidencia y en su reemplazo de la Presidencia de la compañía.	
Ningún diseño de Adriana Hoyos podrá ser replicado de manera total o parcial en colecciones nacionales o internacionales.	
Ninguna colección de muebles nueva podrá salir a producción si haberse registrado previamente su propiedad intelectual en el IEPI.	
Hitos	
Formatos y herramientas aplicados en los grupos de procesos de la Dirección de proyectos.	
Modelo de gestión entregado.	
Planificación capacitación en dirección en proyectos basado en el PMBOK	
Firmas de Responsabilidad	
<i>Sponsor</i>	<i>Project Manager</i>

## 2.2 Análisis de alternativas generales del proyecto

Tabla 9.

Matriz de Pugh - Análisis de Alternativas

MATRIZ DE PUGH				
		ALTERNATIVAS		
			Contratar personal con experiencia en dirección estratégica de proyectos, quien sería el encargado de monitorear el avance y cumplimiento de los proyectos tanto de colecciones nuevas como de diseño de interiores.	Creación de una PMO, para la administración exclusiva de proyectos Adriana Hoyos.
CONCEPTOS	<i>Viabilidad</i>	1	1	1
	<i>Tiempo de implementación</i>	1	0	1
	<i>Costo desarrollo</i>	1	-1	0
	<i>Beneficio Adriana Hoyos</i>	0	1	1
	<i>Innovación</i>	-1	1	1
		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

ALTERNATIVAS	Valoración	%
Contratar personal con experiencia en dirección estratégica de proyectos, quien sería el encargado de monitorear el avance y cumplimiento de los proyectos tanto de colecciones nuevas como de diseño de interiores.	2	25%
Creación de una PMO, para la administración exclusiva de proyectos Adriana Hoyos.	2	25%
Implementar un modelo de gestión de proyectos en la empresa Adriana Hoyos.	4	50%
	<b>8</b>	<b>100%</b>

De acuerdo a los criterios aplicados en la Matriz de Pugh, con respecto a la viabilidad, tiempo de implementación, costo desarrollo del proyecto, beneficio para la empresa y el grado de innovación, concluimos que la mejor opción para corregir la problemática de Adriana Hoyos es la de Implementar un modelo de gestión de proyectos basado en las buenas prácticas del PMI.

### **2.3 Gestión de integración del proyecto**

La gestión de integración requiere combinar otras áreas de conocimiento, herramientas de gestión, aplicación de responsabilidades del Líder y su equipo, así como procedimientos que incluyan buenas prácticas, análisis del mercado, gestión de requisitos y procedimientos para cambios en la organización.

Considerando que cada proyecto es único, el Líder del Proyecto, establecerá como integrar coordinadamente los planes de gestión planteados en el capítulo cuatro de este documento, con el fin de que se pueda posteriormente implementar de forma correcta un modelo de gestión de proyectos en las colecciones de muebles de la empresa Adriana Hoyos, basado en el Project Management Institute.

# CAPITULO III: DESARROLLO DE LAS AREAS DE CONOCIMIENTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI PMBOK

## 3.1 Planificación de la gestión del alcance, cronograma y costos.

### 3.1.1 Plan de gestión del alcance.

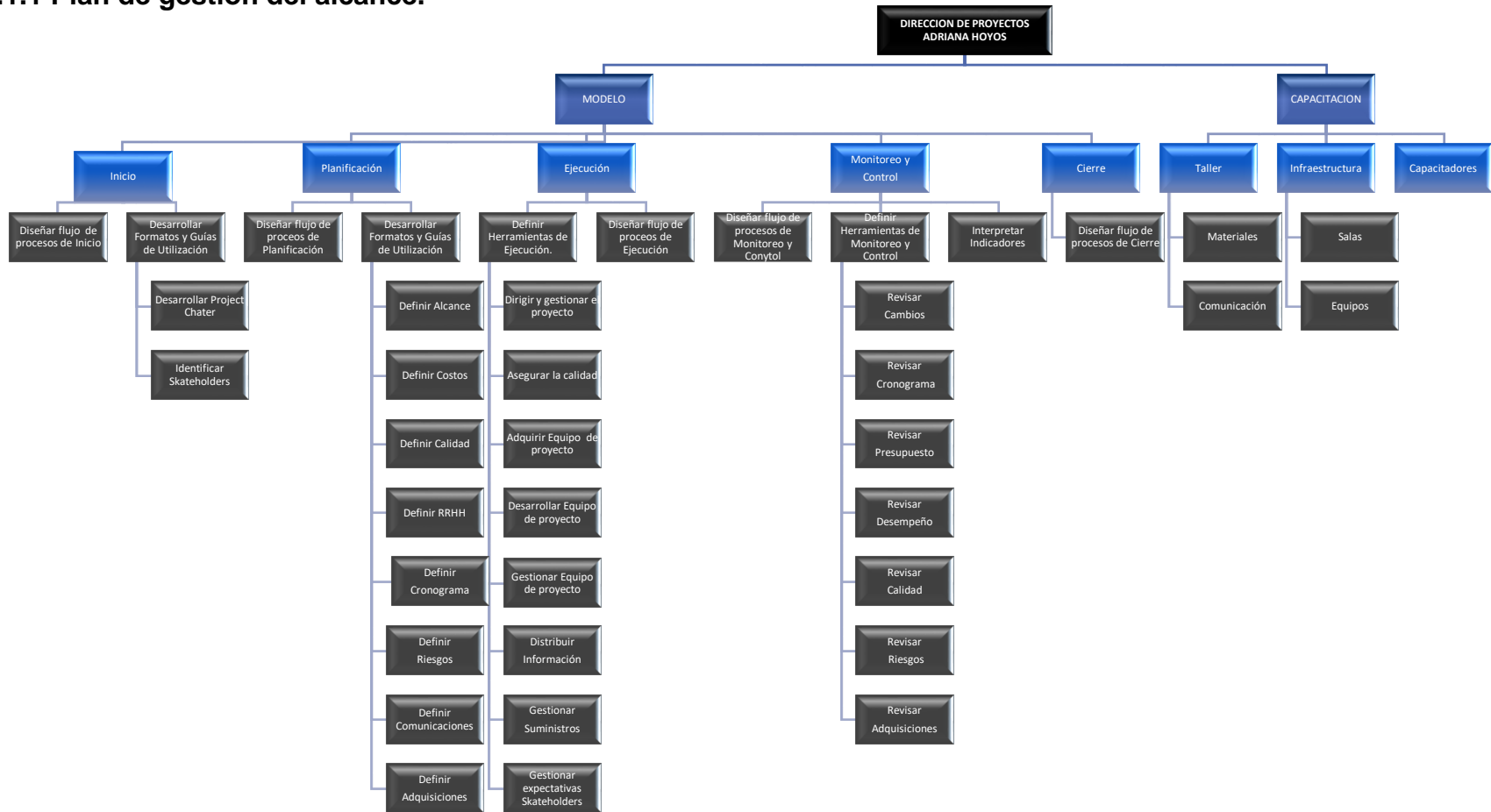


Figura 12: EDT – Proyecto Modelo de gestión para Muebles Adriana Hoyos

<b>ALCANCE DEL PROYECTO</b>		
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>	<b>Líder del Proyecto</b>
23/11/2019	Propuesta de modelo de gestión para Muebles Adriana Hoyos bajo la guía del PMBOK.	Bryan Zapata Q.
<b>Objetivos</b>		
<b>Objetivo General:</b>		
Proponer un modelo de gestión de proyectos al área de innovación y desarrollo Adriana Hoyos, basado en la guía de buenas prácticas PMBOK		
<b>Objetivos Específicos:</b>		
Presentar el modelo de gestión de proyectos estandarizado centrado en las áreas de conocimiento que indica el PMI.		
Documentar los procesos de planeación, seguimiento y control mediante formatos y reportes estandarizados		
Capacitar al personal de la empresa Adriana Hoyos sobre la importancia de aplicación de buenas prácticas en la gestión de proyectos.		
<b>Enunciado</b>		
Cumplir con la planificación para la presentación de la propuesta del modelo de gestión de proyectos en el área de Innovación y desarrollo de Adriana Hoyos, basado en la guía de buenas prácticas PMBOK.		
Cumplir con la planificación para la capacitación al personal de Innovación y desarrollo de Adriana Hoyos en lo concerniente de dirección de proyectos según el PMI		
<b>Entregables Principales</b>		
Modelo de gestión de proyectos al área de innovación y desarrollo Adriana Hoyos		
Capacitación al personal de innovación y desarrollo dn Adriana Hoyos en temas de dirección de proyectos basados en el PMI		
<b>Requerimientos Técnicos</b>		
MODELO DE GESTION:		
Contratación Project Manager		
Licencia Microsoft Project , Excel , Word		
Laptop de última generación		
Aplicación de formatos establecidos en el modelo de gestión		
Aplicación de indicadores de gestion de proyectos basados en PMBOK		
CAPACITACION:		
Material escrito y audiovisual		
Proyector Wireless		
Microsoft Project		
Sala con capacidad para 15 personas con computadoras		

<b>Equipo del Proyecto</b>	
Lider de Proyecto	Bryan Zapata Q.
Vicepresidente	Adriana Hoyos
Presidente	Eduardo Pérez
Gerente de Innovación	Andrea Pérez
Gerente General	Santiago Yanez
<b>Exclusiones</b>	
El proyecto no comprende hasta la implementación del modelo de gestión, solo llega hasta la presentación de la propuesta del modelo de gestión basado en el PMI.	
El proyecto no comprende la ejecución del curso de dirección de proyectos, sino hasta la planificación del evento, en caso de que el modelo de gestión se implemente.	
<b>Supuestos</b>	
<p>El presente proyecto contará con todas las herramientas necesarias para aplicarlos en el desarrollo de nuevas colecciones.</p> <p>El presente proyecto será realizado aplicando exclusivamente la guía del PMBOK.</p> <p>Contar con personal comprometido en mejorar la gestión de los proyectos, a través de la capacitación y aplicación del modelo.</p> <p>Compromiso del personal en generar acciones de ahorro para los proyectos y la empresa.</p>	
<b>Restricciones</b>	
<p>No se podrá tener retrasos en el cronograma por más de 30 días.</p> <p>Los parametros de calidad en los muebles Adriana Hoyos deberán cumplirse al 100%</p> <p>La decisión final del diseño de nuevas colecciones estará bajo la responsabilidad primaria de la Vicepresidencia y en su reemplazo de la Presidencia de la compañía.</p> <p>Ningún diseño de Adriana Hoyos podrá ser replicado de manera total o parcial en colecciones nacionales o internacionales.</p> <p>Ninguna colección de muebles nueva podrá salir a producción si haberse registrado previamente su propiedad intelectual en el IEPI.</p>	
<b>Hitos</b>	
<p>Formatos y herramientas aplicados en los grupos de procesos de la Dirección de proyectos.</p> <p>Modelo de gestión entregado.</p> <p>Planificación capacitación en dirección en proyectos basado en el PMBOK</p>	



DICCIONARIO DE ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO – EDT				
Cod. EDT	Nombre de elemento	Descripción	Entregable (s) asociado (s)	Responsable
1.1	MODELO	Nuevo modelo de administración de proyectos integrando procesos de inicio, planificación, ejecución, control y cierre	Modelo de gestión	Ing. Bryan Zapata
1.1.1	Inicio	Definiciones y procedimientos de los procesos de Inicio del proyecto	Conceptos y procedimientos	Ing. Bryan Zapata
1.1.1.1	Diseñar flujo de procesos de Inicio.	Representación gráfica del grupo de procesos de Inicio	Flujo de procesos de Inicio	Ing. Bryan Zapata
1.1.1.2	Desarrollar Formatos y Guías de Utilización.	Formatos de documentos para facilitar el registro de las actividades del grupo de proceso de Inicio, seguido de una guía para su uso.	Formatos y Guías	Ing. Bryan Zapata
1.1.1.2.1	Desarrollar Project Charter	Documento con guía de uso - Project Charter	Project Charter	Ing. Bryan Zapata
1.1.1.2.2	Identificar Skateholders	Documento con guía de uso - Identificación y expectativas Skateholders	Identificación de Skateholders Registro de Expectativas Skateholders	Ing. Bryan Zapata
1.1.2	Planificación	Definiciones y procedimientos de los procesos de Planificación del proyecto	Conceptos y procedimientos	Ing. Bryan Zapata
1.1.2.1	Diseñar flujo de procesos de Planificación.	Representación gráfica del grupo de procesos de Planificación	Flujo de procesos de Planificación	Ing. Bryan Zapata
1.1.2.2	Desarrollar Formatos y Guías de Utilización.	Formatos de documentos para facilitar el registro de las actividades del grupo de proceso de Planificación, seguido de una guía para su uso.	Formatos y Guías	Ing. Bryan Zapata Ing. Andrea Pérez
1.1.2.2.1	Definir Alcance	Documento para definir el alcance con guía de uso	Plan de gestión del Alcance	Ing. Bryan Zapata Ing. Andrea Pérez
1.1.2.2.2	Definir Costos	Documento para definir los costos con guía de uso	Plan de gestión Costos	Ing. Bryan Zapata Ing. Andrea Pérez
1.1.2.2.3	Definir Calidad	Documento para definir la calidad con guía de uso	Plan de gestión de Calidad Normas de Calidad	Ing. Bryan Zapata Ing. Andrea Pérez
1.1.2.2.4	Definir RRHH	Documento para definir los RRHH con guía de uso	Plan de gestión de RRHH	Ing. Bryan Zapata Ing. Andrea Pérez
1.1.2.2.5	Definir Cronograma	Documento para definir el cronograma con guía de uso	Plan de gestión del Cronograma	Ing. Bryan Zapata Ing. Andrea Pérez
1.1.2.2.6	Definir Riesgos	Documento para definir los Riesgos con guía de uso	Plan de gestión de Riesgos	Ing. Bryan Zapata Ing. Andrea Pérez
1.1.2.2.7	Involucrar Skateholders	Documento para definir Comunicaciones con guía de uso	Plan de gestión de Comunicaciones	Ing. Bryan Zapata Ing. Andrea Pérez
1.1.2.2.8	Definir Adquisiciones	Documento para definir adquisiciones con guía de uso	Plan de gestión de Adquisiciones	Ing. Bryan Zapata Ing. Andrea Pérez
1.1.3	Ejecución	Definiciones y procedimientos de los procesos de Ejecución del proyecto	Conceptos y procedimientos	Ing. Bryan Zapata Ing. Santiago Yanez
1.1.3.1	Definir Herramientas de Ejecución	Establecer las Herramientas que contribuirán a la correcta ejecución de los Proyectos	Herramientas para Ejecución de Proyectos	Ing. Bryan Zapata Ing. Santiago Yanez
1.1.3.1.1	Dirigir y Gestionar el Proyecto	Determinar Herramientas para Dirigir y Gestionar el Proyecto	Recomendaciones	Ing. Bryan Zapata Ing. Santiago Yanez
1.1.3.1.2	Asegurar Calidad	Determinar Herramientas para Asegurar la Calidad	Inspecciones Auditorías Diagrama de Pareto	Ing. Bryan Zapata Ing. Santiago Yanez
1.1.3.1.3	Adquirir Equipo del Proyecto	Determinar Herramientas para Adquirir el Equipo del Proyecto	Pre- asignación Negociación Equipos Virtuales	Ing. Bryan Zapata Ing. Santiago Yanez
1.1.3.1.4	Desarrollar Equipo del Proyecto	Determinar Herramientas para Desarrollar el Equipo del Proyecto	Construcción de Equipo Reglas de Comportamiento Habilidades Reconocimientos	Ing. Bryan Zapata Ing. Santiago Yanez

1.1.3.1.5	Gestionar Equipo del Proyecto	Determinar Herramientas para Gestionar el Equipo del Proyecto	Técnicas para resolución de conflictos. Registro de Conflictos	Ing. Bryan Zapata Ing. Santiago Yanez
1.1.3.1.6	Distribuir Información	Determinar Herramientas para Distribuir Información	Habilidades de Comunicación Sistemas de recolección de información. Métodos para Distribuir Información	Ing. Bryan Zapata Ing. Santiago Yanez
1.1.3.1.7	Gestionar Suministros	Determinar Herramientas para Gestionar Suministros del Proyecto	Conferencias de proveedores Publicidad para ampliar portafolio de proveedores. Desarrollar Listas de proveedores calificados. Estimaciones de costos Técnicas para evaluar propuestas de proveedores	Ing. Bryan Zapata Ing. Santiago Yanez
1.1.3.1.8	Gestionar expectativas Skateholders	Determinar Herramientas para Gestionar las Expectativas de los Skateholders	Comunicación: Interactiva Escrita Masiva Cara a Cara	Ing. Bryan Zapata Ing. Santiago Yanez
1.1.3.2	Diseñar flujo de procesos de Ejecución.	Representación gráfica del grupo de procesos de Ejecución	Flujo de procesos de Ejecución	Ing. Bryan Zapata
1.1.4	Monitoreo y Control	Definiciones y procedimientos de los procesos de Monitorio y Control del proyecto	Conceptos y procedimientos	Ing. Bryan Zapata
1.1.4.1	Diseñar Flujo de Procesos de Monitoreo y Control	Representación gráfica del grupo de procesos de Monitorio y Control	Flujo de procesos de Monitoreo y Control	Ing. Bryan Zapata
1.1.4.2	Definir Herramientas de Monitoreo y Control	Formatos aplicados para respaldar el monitoreo y control de los proyectos	Solicitud de cambios Plan de trabajo	Ing. Bryan Zapata Ing. Andrea Pérez
1.1.4.2.1	Revisar Cambios	Determinar Herramientas para Revisión de Cambios	Mediciones Examinación Verificación de requisitos en los entregables y criterios de aceptación	Ing. Bryan Zapata
1.1.4.2.2	Revisar Cronograma	Determinar Herramientas para Revisión de Cronograma	Compresión del cronograma Intensificación Ejecución rápida Nivelación de recursos	Ing. Bryan Zapata
1.1.4.2.3	Revisar Presupuesto	Determinar Herramientas para Revisión de Costos	Informe de Avance Informe de Gestión del Valor Ganado	Ing. Bryan Zapata Ing. Juan Carlos Meza
1.1.4.2.4	Revisar Desempeño	Determinar Herramientas para Revisión del Desempeño	Reportes Variación Estado Valor ganado Tendencias	Ing. Bryan Zapata Ing. Santiago Yanez
1.1.4.2.5	Revisar Calidad	Determinar Herramientas para Revisión de la Caidad	Revisiones de reparación de defectos	Ing. Bryan Zapata Ing. Verónica Polanco
1.1.4.2.6	Revisar Riesgos	Determinar Herramientas para Revisión de Riesgos	Revaluación y Auditoría	Ing. Bryan Zapata Ing. Santiago Yanez
1.1.4.2.7	Revisar Adquisiciones	Determinar Herramientas para Revisión de Adquisiciones	Revisión Rendimiento	Ing. Bryan Zapata
1.1.4.3	Interpretar Indicadores	Interpretación para aplicación de indicadores de gestión de valor ganado	Interpretación de Medidas del Valor Ganado	Ing. Bryan Zapata
1.1.5	Cierre	Definiciones y procedimientos de los procesos del Cierre del proyecto	Conceptos y procedimientos	Ing. Bryan Zapata Eduardo Pérez
1.1.5.1	Diseñar Flujo de Procesos de Cierre	Representación gráfica del grupo de procesos de Cierre	Flujo de procesos de Cierre	Ing. Bryan Zapata
1.2	CAPACITACION	Desarrollo de la capacitación al personal sobre dirección de proyectos basado en el PMI	Evento de capacitación	Ing. Bryan Zapata Adriana Hoyos Eduardo Pérez Andrea Pérez
1.2.1	Taller	Desarrollo del temario y recursos para la capacitación	Temario	Ing. Bryan Zapata
1.2.1.1	Materiales	Materiales para el curso de capacitación	Libretas Esferos Evaluaciones	Ing. Ximena Peña
1.2.1.2	Comunicación	Presentaciones y comunicación interna para el evento	Presentación Powerpoint Video del proyecto Correos informativos	Ing. Diego Almeida
1.2.2	Infraestructura	Lugar donde se realizará el evento adaptado a la necesidad del curso	Local equipado	Ing. Juan Carlos Meza
1.2.2.1	Salas	Sala con capacidad de 16 a 20 personas	Sala	Ing. Juan Carlos Meza
1.2.2.2	Equipos	Adquisición e Instalación de Equipos de computación.	8 computadoras laptops	Ing. Juan Carlos Meza
1.2.2.3	Software	Adquisición e Instalación de Software para dirección de proyectos	8 licencias Microsoft Project	Ing. Juan Carlos Meza
1.2.3	Capacitadores	Contratación de Capacitador para dictar y dirigir el evento	Capacitador Asistente	Ing. Bryan Zapata Ing. Ximena Peña

### 3.1.2 Plan de gestión del cronograma

PLAN DE GESTION DEL CRONOGRAMA						
Actividad	EDT	Descripción	Duración	Inicio	Final	Predecesora
1	1.1	Nuevo modelo de administración de proyectos integrando procesos de inicio, planificación, ejecución, control y cierre	60	1/8/2019	30/9/2019	
2	1.1.1	Definiciones y procedimientos de los procesos de Inicio del proyecto	30	1/8/2019	31/8/2019	
3	1.1.1.1	Representación gráfica del grupo de procesos de Inicio	1	1/8/2019	2/8/2019	
4	1.1.1.2	Formatos de documentos para facilitar el registro de las actividades del grupo de proceso de Inicio, seguido de una guía para su uso.	29	2/8/2019	31/8/2019	
5	1.1.1.2.1	Documento con guía de uso - Project Charter	13	2/8/2019	15/8/2019	
6	1.1.1.2.2	Documento con guía de uso - Identificación y expectativas Stakeholders	16	15/8/2019	31/8/2019	
7	1.1.2	Definiciones y procedimientos de los procesos de Planificación del proyecto	74	15/8/2019	28/10/2019	
8	1.1.2.1	Representación gráfica del grupo de procesos de Planificación	1	15/8/2019	16/8/2019	3
9	1.1.2.2	Formatos de documentos para facilitar el registro de las actividades del grupo de proceso de Planificación, seguido de una guía para su uso.	73	16/8/2019	28/10/2019	
10	1.1.2.2.1	Documento para definir el alcance con guía de uso	5	16/8/2019	21/8/2019	
11	1.1.2.2.2	Documento para definir los costos con guía de uso	8	21/8/2019	29/8/2019	
12	1.1.2.2.3	Documento para definir la calidad con guía de uso	8	29/8/2019	6/9/2019	
13	1.1.2.2.4	Documento para definir los RRHH con guía de uso	8	6/9/2019	14/9/2019	
14	1.1.2.2.5	Documento para definir el cronograma con guía de uso	13	14/9/2019	27/9/2019	
15	1.1.2.2.6	Documento para definir los Riesgos con guía de uso	8	27/9/2019	5/10/2019	
16	1.1.2.2.7	Documento para definir Comunicaciones con guía de uso	8	5/10/2019	13/10/2019	
17	1.1.2.2.8	Documento para definir adquisiciones con guía de uso	15	13/10/2019	28/10/2019	
18	1.1.3	Definiciones y procedimientos de los procesos de Ejecución del proyecto	16	28/10/2019	13/11/2019	
19	1.1.3.1	Establecer las Herramientas que contribuirán a la correcta ejecución de los Proyectos	16	28/10/2019	13/11/2019	
20	1.1.3.1.1	Determinar Herramientas para Dirigir y Gestionar el Proyecto	2	28/10/2019	30/10/2019	
21	1.1.3.1.2	Determinar Herramientas para Asegurar la Calidad	2	30/10/2019	1/11/2019	
22	1.1.3.1.3	Determinar Herramientas para Adquirir el Equipo del Proyecto	2	1/11/2019	3/11/2019	
23	1.1.3.1.4	Determinar Herramientas para Desarrollar el Equipo del Proyecto	2	3/11/2019	5/11/2019	
24	1.1.3.1.5	Determinar Herramientas para Gestionar el Equipo del Proyecto	2	5/11/2019	7/11/2019	

25	1.1.3.1.6	Determinar Herramientas para Distribuir Información	2	7/11/2019	9/11/2019	
26	1.1.3.1.7	Determinar Herramientas para Gestionar Suministros del Proyecto	2	9/11/2019	11/11/2019	
27	1.1.3.1.8	Determinar Herramientas para Gestionar las Expectativas de los Stakeholders	2	11/11/2019	13/11/2019	
28	1.1.3.2	Representación gráfica del grupo de procesos de Ejecución	1	6/9/2019	7/9/2019	8
29	1.1.4	Definiciones y procedimientos de los procesos de Monitorio y Control del proyecto	22	7/9/2019	29/9/2019	
30	1.1.4.1	Representación gráfica del grupo de procesos de Monitorio y Control	1	7/9/2019	8/9/2019	28
31	1.1.4.2	Formatos aplicados para respaldar el monitoreo y control de los proyectos	14	7/9/2019	21/9/2019	
32	1.1.4.2.1	Determinar Herramientas para Revisión de Cambios	2	7/9/2019	9/9/2019	20
33	1.1.4.2.2	Determinar Herramientas para Revisión de Cronograma	2	9/9/2019	11/9/2019	
34	1.1.4.2.3	Determinar Herramientas para Revisión de Costos	2	11/9/2019	13/9/2019	
35	1.1.4.2.4	Determinar Herramientas para Revisión del Desempeño	2	13/9/2019	15/9/2019	
36	1.1.4.2.5	Determinar Herramientas para Revisión de la Calidad	2	15/9/2019	17/9/2019	21
37	1.1.4.2.6	Determinar Herramientas para Revisión de Riesgos	2	17/9/2019	19/9/2019	
38	1.1.4.2.7	Determinar Herramientas para Revisión de Adquisiciones	2	19/9/2019	21/9/2019	22,23,24,26
39	1.1.4.3	Interpretación para aplicación de indicadores de gestión de valor ganado	8	21/9/2019	29/9/2019	35
40	1.1.5	Definiciones y procedimientos de los procesos del Cierre del proyecto	8	29/9/2019	7/10/2019	
41	1.1.5.1	Representación gráfica del grupo de procesos de Cierre	1	29/9/2019	30/9/2019	
42	1.2	Desarrollo de la capacitación al personal sobre dirección de proyectos basado en el PMI	31	30/9/2019	31/10/2019	
43	1.2.1	Desarrollo del temario y recursos para la capacitación	8	30/9/2019	8/10/2019	
44	1.2.1.1	Materiales para el curso de capacitación	5	8/10/2019	13/10/2019	
45	1.2.1.2	Presentaciones y comunicación interna para el evento	5	13/10/2019	18/10/2019	
46	1.2.2	Lugar donde se realizará el evento adaptado a la necesidad del curso	4	18/10/2019	22/10/2019	2,7
47	1.2.2.1	Sala con capacidad de 16 a 20 personas	2	22/10/2019	24/10/2019	2,7
48	1.2.2.2	Adquisición e Instalación de Equipos de computación.	20	30/9/2019	20/10/2019	2,7
49	1.2.2.3	Adquisición e Instalación de Software para dirección de proyectos	20	30/9/2019	20/10/2019	2,7
50	1.2.3	Contratación de Capacitador para dictar y dirigir el evento	7	24/10/2019	31/10/2019	2,7

### 3.1.3 Plan de gestión de costos.

PLAN DE GESTION DE COSTOS								
Actividad	EDT	Descripción	Cantidad		Unitario	Por Actividad	Por Paquete	
1	1.1	<b>Nuevo modelo de administración de proyectos integrando procesos de inicio, planificación, ejecución, control y cierre</b>						
2	1.1.1	Definiciones y procedimientos de los procesos de Inicio del proyecto					\$ 2.368,00	
3	1.1.1.1	Representación gráfica del grupo de procesos de Inicio	8	Horas hombre	\$ 6,00	\$ 48,00		
4	1.1.1.2	Formatos de documentos para facilitar el registro de las actividades del grupo de proceso de Inicio, seguido de una guía para su uso.	232	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 2.320,00		
5	1.1.1.2.1	Documento con guía de uso - Project Charter	104	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 1.040,00		
6	1.1.1.2.2	Documento con guía de uso - Identificación y expectativas Skateholders	128	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 1.280,00		
7	1.1.2	Definiciones y procedimientos de los procesos de Planificación del proyecto					\$ 5.888,00	
8	1.1.2.1	Representación gráfica del grupo de procesos de Planificación	8	Horas hombre	\$ 6,00	\$ 48,00		
9	1.1.2.2	Formatos de documentos para facilitar el registro de las actividades del grupo de proceso de Planificación, seguido de una guía para su uso.	584	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 5.840,00		
10	1.1.2.2.1	Documento para definir el alcance con guía de uso	40	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 400,00		
11	1.1.2.2.2	Documento para definir los costos con guía de uso	64	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 640,00		
12	1.1.2.2.3	Documento para definir la calidad con guía de uso	64	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 640,00		
13	1.1.2.2.4	Documento para definir los RRHH con guía de uso	64	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 640,00		
14	1.1.2.2.5	Documento para definir el cronograma con guía de uso	104	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 1.040,00		
15	1.1.2.2.6	Documento para definir los Riesgos con guía de uso	64	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 640,00		
16	1.1.2.2.7	Documento para definir Comunicaciones con guía de uso	64	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 640,00		
17	1.1.2.2.8	Documento para definir adquisiciones con guía de uso	120	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 1.200,00		
18	1.1.3	Definiciones y procedimientos de los procesos de Ejecución del proyecto					\$ 1.328,00	
19	1.1.3.1	Establecer las Herramientas que contribuirán a la correcta ejecución de los Proyectos	128	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 1.280,00		
20	1.1.3.1.1	Determinar Herramientas para Dirigir y Gestionar el Proyecto	16	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 160,00	\$ 11.440,00	
21	1.1.3.1.2	Determinar Herramientas para Asegurar la Calidad	16	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 160,00		
22	1.1.3.1.3	Determinar Herramientas para Adquirir el Equipo del Proyecto	16	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 160,00		
23	1.1.3.1.4	Determinar Herramientas para Desarrollar el Equipo del Proyecto	16	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 160,00		
24	1.1.3.1.5	Determinar Herramientas para Gestionar el Equipo del Proyecto	16	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 160,00		
25	1.1.3.1.6	Determinar Herramientas para Distribuir Información	16	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 160,00		
26	1.1.3.1.7	Determinar Herramientas para Gestionar Suministros del Proyecto	16	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 160,00		
27	1.1.3.1.8	Determinar Herramientas para Gestionar las Expectativas de los Skateholders	16	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 160,00		
28	1.1.3.2	Representación gráfica del grupo de procesos de Ejecución	8	Horas hombre	\$ 6,00	\$ 48,00		
29	1.1.4	Definiciones y procedimientos de los procesos de Monitorio y Control del proyecto					\$ 1.808,00	
30	1.1.4.1	Representación gráfica del grupo de procesos de Monitorio y Control	8	Horas hombre	\$ 6,00	\$ 48,00		
31	1.1.4.2	Formatos aplicados para respaldar el monitoreo y control de los proyectos	112	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 1.120,00		
32	1.1.4.2.1	Determinar Herramientas para Revisión de Cambios	16	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 160,00		
33	1.1.4.2.2	Determinar Herramientas para Revisión de Cronograma	16	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 160,00		
34	1.1.4.2.3	Determinar Herramientas para Revisión de Costos	16	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 160,00		
35	1.1.4.2.4	Determinar Herramientas para Revisión del Desempeño	16	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 160,00		
36	1.1.4.2.5	Determinar Herramientas para Revisión de la Calidad	16	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 160,00		
37	1.1.4.2.6	Determinar Herramientas para Revisión de Riesgos	16	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 160,00		
38	1.1.4.2.7	Determinar Herramientas para Revisión de Adquisiciones	16	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 160,00		
39	1.1.4.3	Interpretación para aplicación de indicadores de gestión de valor ganado	64	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 640,00		
40	1.1.5	Definiciones y procedimientos de los procesos del Cierre del proyecto					\$ 48,00	
41	1.1.5.1	Representación gráfica del grupo de procesos de Cierre	8	Horas hombre	\$ 6,00	\$ 48,00		

42	1.2	<b>Desarrollo de la capacitación al personal sobre dirección de proyectos basado en el PMI</b>				
43	1.2.1	Desarrollo del temario y recursos para la capacitación				\$ 800,00
44	1.2.1.1	Materiales para el curso de capacitación	40	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 400,00
45	1.2.1.2	Presentaciones y comunicación interna para el evento	40	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 400,00
46	1.2.2	Lugar donde se realizará el evento adaptado a la necesidad del curso				\$ 10.308,00
47	1.2.2.1	Sala con capacidad de 16 a 20 personas	16	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 160,00
			1	Salón	\$ 500,00	\$ 500,00
48	1.2.2.2	Adquisición e Instalación de Equipos de computación.	160	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 1.600,00
			8	Equipos	\$ 500,00	\$ 4.000,00
49	1.2.2.3	Adquisición e Instalación de Software para dirección de proyectos	120	Horas hombre	\$ 10,00	\$ 1.200,00
		Licencias Software Dirección de Proyectos	8	Licencias	\$ 356,00	\$ 2.848,00
50	1.2.3	Contratación de Capacitador para dictar y dirigir el evento				\$ 1.152,00
					<b>TOTAL EDT</b>	<b>\$ 23.700,00</b>
					<b>Contingencia Riesgos</b>	<b>\$ 2.710,00</b>
					<b>Línea Base</b>	<b>\$ 26.410,00</b>
					<b>Margen de Gestión 10%</b>	<b>\$ 2.641,00</b>
					<b>PRESUPUESTO</b>	<b>\$ 29.051,00</b>

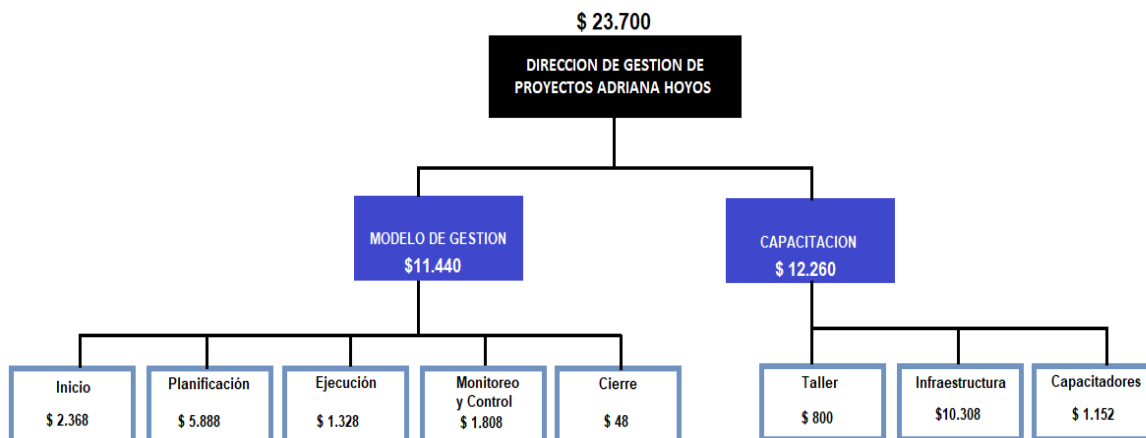


Figura 13. Estructura Desglose del Costo – Modelo de gestión “Adriana Hoyos”



## 3.2 Desarrollar el plan de gestión de calidad, recursos y comunicaciones.

### 3.2.1 Plan de gestión de calidad

PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD				
Fecha	Nombre de Proyecto		Líder del Proyecto	
28/10/2019	Propuesta de modelo de gestión para Muebles Adriana Hoyos bajo la guía del PMBOK.		Bryan Zapata Q.	
Descripción del Proceso de Gestión de la Calidad				
El modelo de gestión de proyectos para el área de innovación y desarrollo "Adriana Hoyos" estará basado exclusivamente bajo la guía de buenas prácticas del Project Management Institute PMI.				
En el modelo de gestión de la empresa "Adriana Hoyos", revisaremos temas conceptuales los cuales serán adaptados a las políticas de la empresa.				
En el modelo de gestión deberá aplicarse en los procedimientos de la empresa Adriana Hoyos, verificando principios y estrategias. (Qué, Cuándo, Donde y Quién)				
Los formatos utilizados en el modelo de gestión deberán adaptarse a la realidad de la empresa Adriana Hoyos.				
WP EDT	Requerimientos	Métricas	Frecuencia	Responsable
1.1.1.2	Mantener actualizada la información histórica del arranque de proyectos de diseño muebles Adriana Hoyos	Check list de documentos	Al inicio	Ing. Bryan Zapata Q.
1.1.2.2	Mantener actualizada la información histórica de la planificación de proyectos de diseño muebles Adriana Hoyos	Check list de documentos	En la planificación	Ing. Bryan Zapata Q.
1.1.4.2	Mantener actualizada la información histórica del control y seguimiento a los proyectos de diseño muebles Adriana Hoyos	Check list de documentos	En la ejecución	Ing. Bryan Zapata Q.
1.2	El capacitador deberá tener título de cuarto nivel en dirección de proyectos y certificación PMP	Títulos académicos y certificaciones	Al final	Ing. Ximena Peña
1.2.2.3	Los participantes a la capacitación deberán contar con licencias para utilizar Microsoft Project	Licencias	Al final	Ing. Holger Uribe
Auditoría de la Calidad				
La auditoría de calidad deberá ejecutarse de forma interna asegurando que el nuevo modelo de gestión de proyectos sea aplicado en el área de innovación y desarrollo de la empresa Adriana Hoyos				
Los títulos académicos del Project Manager, asistente de proyectos y capacitador, deberá validarse en la página del Senescyt				
Los controles de las licencias de Microsoft Project a adquirirse serán realizados al inicio de la etapa respectiva correspondiente a adquisiciones.				
Mejoramiento de la Calidad				
Los requerimientos que vengan de los propietarios, Adriana Hoyos y Eduardo Pérez tendrán prioridad uno en el proyecto y serán de cumplimiento inmediato				
Realizar una evaluación posterior a la capacitación en desarrollo de proyectos, para verificar la efectividad del curso				
Solventar y documentar todas las dudas e inquietudes que surjan a través del desarrollo del proyecto, por parte de los interesados.				
Escuchar activamente los requerimientos de cada interesado en el proyecto en las reuniones ordinarias y extraordinarias programadas para seguimiento.				

### 3.2.2 Plan de gestión de recursos.

PLAN DE GESTION DE RECURSOS					
Fecha	Nombre de Proyecto				Líder del Proyecto
29/10/2019	Propuesta de modelo de gestión para Muebles Adriana Hoyos bajo la guía del PMBOK.				Ing. Bryan Zapata Q
Nombre	Rol	Contacto	Responsabilidades		
Bryan Zapata Q.	Lider de Proyecto	<a href="mailto:bzapata@projectmanager.com">bzapata@projectmanager.com</a>	Verificar el cumplimiento de las acciones programadas en el proyecto		
Adriana Hoyos	Vicepresidente	<a href="mailto:vicepresidencia@ahoyos.com">vicepresidencia@ahoyos.com</a>	Verificar que el proyecto se adapte a la organización		
Eduardo Pérez	Presidente	<a href="mailto:presidencia@ahoyos.com">presidencia@ahoyos.com</a>	Verificar la viabilidad financiera del proyecto		
Andrea Pérez	Gerente de Innovación	<a href="mailto:innovacion@ahoyos.com">innovacion@ahoyos.com</a>	Verificar que el nuevo modelo de gestión se adapte al área de innovación y desarrollo		
Santiago Yanez	Gerente General	<a href="mailto:gerencia@ahoyos.com">gerencia@ahoyos.com</a>	Verificar que las actividades del proyecto no interrumpan la operación de la empresa Adriana Hoyos		
Ximena Peña	Jefe de RRHH	<a href="mailto:talento@ahoyos.com">talento@ahoyos.com</a>	Contratar al capacitador PMP y asistente para el líder del proyecto		
Holger Uribe	Jefe de tecnología	<a href="mailto:tecnologia@ahoyos.com">tecnologia@ahoyos.com</a>	Adquirir las licencias de Microsoft Project y adecuar el centro de computo para la capacitación		
Estructura Organizacional					
<pre> graph TD     JA[Junta de Accionistas] --&gt; D[Directorio]     D --&gt; CA[Consejo Administración]     CA --&gt; PE[Presidente Ejecutivo]     PE --&gt; VP[Vicepresidente]     VP --&gt; DG[Director general]     VP --&gt; DC[Director comercial]     DG --&gt; GL[Gerencia Logística]     DG --&gt; GO[Gerencia Operaciones]     DG --&gt; GAF[Gerencia Administrativa y Financiera]     DG --&gt; GID[Gerencia Innovación y Desarrollo]     DG --&gt; GM[Gerencia Marketing]     DC --&gt; GRI[Gerencia Negocios Internacionales]     DC --&gt; GC[Gerencia Comercial]     DC --&gt; GV[Gerencia Ventas]           </pre>					
Adquisición del Personal					
Rol	Fuente	Ubicación	Integración	Costo/Hora	WP EDT
Líder de proyecto	Externa	Quito	5/8/2019	\$30,00	Inicio
Coordinador Proyecto	Interna	Quito	10/8/2019	\$15,00	Inicio
Asistente de Proyectos	Externa	Quito	10/8/2019	\$10,00	Inicio
Capacitador PMP	Externa	Quito	23/10/2019	\$50,00	Final
Liberación del Personal					
El personal interno será liberado a sus áreas de gestión acorde al cronograma establecido.					
La contratación del personal externo, está dentro de lo presupuestado					
Todo el personal se registrará a la reglamentación dispuesta por el equipo de proyecto así como de los principios y valores con los que se maneja la empresa Adriana Hoyos					
Necesidades de Capacitación					
Las necesidades de capacitación se darán únicamente al personal de innovación y desarrollo como para el personal de planta.					
La capacitación comprenderá teoría del PMBOK así como una guía para llenar los formatos establecidos en el modelo de gestión					
Plan de Seguridad					
El modelo de gestión para Adriana Hoyos, deberá estar respaldado en la nube de la empresa.					
El modelo de gestión para Adriana Hoyos deberá documentarse por escrito y deberá reposar una copia en el área de Innovación y Desarrollo y Presidencia					
La sala de capacitación deberá tener salida de emergencia, en caso de siniestro					
La sala de capacitación deberá tener aire acondicionado para confort de los asistentes					
Uso obligatorio de laptops					
Uso obligatorio de licencias legales de Microsoft Project					
Orden y limpieza del área de capacitación					



### 3.2.3 Plan de gestión de comunicaciones

PLAN DE GESTION DE COMUNICACIONES			
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto	
29/10/2019	Propuesta de modelo de gestión para Muebles Adriana Hoyos bajo la guía del PMBOK.	Bryan Zapata Q.	
Herramientas	Reuniones	Actualizaciones	Cambios
Correos electrónicos	x	x	x
Documentos digitales	x		x
Documentos escritos	x	x	x
Formatos Gestión Proyectos	x	x	x
Presentación capacitación	x		x
Eventos de Comunicación			
Formato	Tipo de Evento		
Acta de inicio del proyecto	Iniciación de la planificación del Proyecto		
Enunciado del Alcance del Proyecto	Definición del Proyecto que se va a ejecutar		
Acta de reunión	Coordinación para la ejecución del Proyecto		
Informe de avance	Verificación de avances de ejecución del Proyecto		
Acta de Reunión	Coordinación del Proyecto		
Cierre del proyecto	Cierre del proyecto		
Presentación capacitación	Capacitación proyectos		
Calendarización			
Las reuniones de comunicación con el equipo de trabajo se realizarán los viernes de cada semana para verificar los avances y requerimientos del proyecto.			
Minutas de Reunión			
Este documento se lo utilizará cuando exista la intención de comunicar temas de importancia en el proyecto por parte de la Vicepresidencia, Presidencia o Gerencia de Innovación y desarrollo.			
Categorización de los Mensajes			
<b>Guías para comunicación:</b>			
<b>Correos electrónicos:</b>			
1. Se debe enviar todos los correos relacionados al proyecto con copia al Líder del Proyecto y a la Gerencia de Innovación y Desarrollo.			
2. Se debe colocar la confirmación de lectura de los correos para garantizar que el mensaje fue recibido.			
3. Toda tarea remitida por correo deberá tener fecha de seguimiento registrado en el correo electrónico			
4. Toda reunión de trabajo deberá convocarse y agendarse en el correo electrónico.			
5. Todas las resoluciones de las reuniones realizadas por el proyecto, deberá documentarse en un acta y remitirla scaneada por correo electrónico a las gerencias.			
<b>Reuniones:</b>			
1. Se fijaran con una periodicidad semanal los días viernes.			
2. En caso de requerir reuniones extraordinarias, deberá solicitarse con 24 horas de anticipación confirmando fecha, hora y lugar.			
3. No se podrá faltar injustificadamente a las reuniones ordinarias o extraordinarias, generándose un llamado de atención con copia a RRHH en caso de presentarse el incumplimiento.			
4. Toda convocatoria a reunión deberá detallar el temario a tratar			
5. La reunión en ningún caso podrá sobrepasar el tiempo programado.			
6. Finalizada la reunión se deberá redactar un acta con los puntos tratados.			
Procedimiento de trato de polémicas:			
1. Las polémicas se determinarán a través conversaciones y observaciones dentro de las reuniones ordinarias.			
2. Las polémicas identificadas serán registradas en el acta de reunión con las alternativas de solución definidas			
3. Las soluciones a las polémicas deberán tener el ok de la Gerencia de Innovación y Desarrollo			
6. Si la polémica no puede ser resuelta por el equipo de proyecto la misma será redireccionada a la Vicepresidencia para su resolución.			

### 3.3. Desarrollar la planificación de gestión de riesgos.

REGISTRO DE RIESGOS DEL PROYECTO			
Fecha	Nombre de Proyecto		Líder del Proyecto
29/10/2019	Propuesta de modelo de gestión para Muebles Adriana Hoyos bajo la guía del PMBOK.		Ing. Bryan Zapata Q
ID EDT	ID Riesgo	Riesgo (Causa - Efecto - Riesgo)	Categoría
1.1	R01	Resistencia al cambio por parte del personal de la empresa Adriana Hoyos en la aplicación de un nuevo modelo de gestión de proyectos	Recurso Humano
	R02	Disponibilidad de tiempo escasa por parte de los Gerentes de área calificados como Skateholders.	Organizacional
	R03	No contar con fuentes de información respecto al desarrollo de proyectos anteriores.	Organizacional
	R04	Afectación en el cumplimiento del cronograma debido debido al formalismo que conlleva la aplicación del nuevo modelo de gestión de proyectos.	Gestión
	R05	Incumplimiento a funciones delegadas al equipo del proyecto.	Gestión
	R06	Demora en la resolución de conflictos generados en el desarrollo del proyecto	Gestión
1.2	R07	Complejidad en el manejo de la herramienta Microsoft Project	Técnico
	R08	Temas de capacitación en desarrollo de proyectos que no se adapten a la realidad de la empresa.	Gestión
	R09	Temas de capacitación en desarrollo de proyectos que no se adapten a la realidad de la empresa.	Gestión
	R10	Falta de autenticidad de la información presentada por el capacitador PMP	Gestión

ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS DEL PROYECTO						
Fecha	Nombre de Proyecto		Líder del Proyecto			
29/10/2019	Propuesta de modelo de gestión para Muebles Adriana Hoyos bajo la guía del PMBOK.		Ing. Bryan Zapata Q			
				1-ago	31-oct	
ID EDT	ID Riesgo	Riesgo (Causa - Efecto - Riesgo)	Categoría	Pbbd	Impacto	P x I
1.1	R01	Resistencia al cambio por parte del personal de la empresa Adriana Hoyos en la aplicación de un nuevo modelo de gestión de proyectos	Técnico	4	4	16
	R02	Disponibilidad de tiempo escasa por parte de los Gerentes de área calificados como Skateholders.	Técnico	5	4	20
	R03	No contar con fuentes de información respecto al desarrollo de proyectos anteriores.	Técnico	5	2	10
	R04	Afectación en el cumplimiento del cronograma debido debido al formalismo que conlleva la aplicación del nuevo modelo de gestión de proyectos.	Técnico	2	3	6
	R05	Incumplimiento a funciones delegadas al equipo del proyecto.	Organizacional	3	3	9
	R06	Demora en la resolución de conflictos generados en el desarrollo del proyecto	Gestión	4	2	8
1.2	R07	Complejidad en el manejo de la herramienta Microsoft Project	Técnico	3	3	9
	R08	Temas de capacitación en desarrollo de proyectos que no se adapten a la realidad de la empresa.	Gestión	1	4	4
	R09	Deterioro del clima laboral por el aumento de responsabilidades en el desarrollo del proyecto	Gestión	2	4	8
	R10	Falta de autenticidad de la información presentada por el capacitador PMP	Gestión	1	3	3

<b>PROBABILIDAD</b>	Casi certeza	5		R03		R02	
	Probable	4		R06		R01	
	Moderado	3			R05 R07		
	Improbable	2			R04	R09	
	Remoto	1			R10	R08	
			1	2	3	4	5
			Muy Bajo	Menor	Mayor	Peligroso	Catastrófico
<b>IMPACTO</b>							

PLAN DE RESPUESTA AL RIESGO								
Fecha	Nombre de Proyecto						Lider del Proyecto	
29/10/2019	Propuesta de modelo de gestión para Muebles Adriana Hoyos bajo la guía del PMBOK.						Bryan Zapata Q	
ID EDT	ID Riesgo	Respuesta	Descripción	Costo	Tendencia	Responsables	Probabilidad	Costo del riesgo
1.1	R01	Mitigar	Charla dictada a los involucrados sobre casos de éxito de empresas que han aplicado un modelo de gestión de proyectos, basado en la guía del Project Management Institute.	\$ 700,00	Reducir	Ing. Bryan Zapata Lider del proyecto	80%	\$ 560,00
	R02	Transferir	Arrancar con un proceso de evaluación en el personal para designar segundos a bordo en las Gerencias que les permita reemplazarlos en la duración del proyecto y que a su vez genere motivación en el personal ante la posibilidad de aprender nuevas cosas y posibles ascensos.	\$ 500,00	Reducir	Lcda. Ximena Peña Gerente de RRHH	100%	\$ 500,00
	R03	Aceptar	Recopilar la poca información de los proyectos anteriores y mediante entrevistas a los involucrados sacar un extracto de las lecciones aprendidas	\$ 560,00	Constante	Asistente de Proyectos	100%	\$ 560,00
	R04	Mitigar	Comunicación periódica mediante correo electrónico a los involucrados, respecto a la importancia de aplicar los formatos establecidos para el control y seguimiento de los proyectos de innovación y desarrollo Adriana Hoyos-	\$ 100,00	Reducir	Asistente de Proyectos	40%	\$ 40,00
	R05	Transferir	Introducir en el reglamento interno de la organización la obligatoriedad por parte del personal en cumplir con las directrices del Project Manager o lider del proyecto.	\$ 300,00	Reducir	Lcda. Ximena Peña Gerente de RRHH	60%	\$ 180,00
	R06	Transferir	Mantener comunicación virtual con los altos directivos ante una resolución de un conflicto que necesite de su resolución	\$ 300,00	Reducir	Ing. Diana Mejía Coordinadora Administrativa	80%	\$ 240,00
1.2	R07	Transferir	Capacitación al personal en el uso de Microsoft Project	\$ 700,00	Reducir	Holger Uribe Jefe de tecnología	60%	\$ 420,00
	R08	Mitigar	Desarrollar temas de capacitación adaptados a las áreas de Adriana Hoyos, para que comprendan la importancia en la aplicación del nuevo modelo de gestión de proyectos.	\$ 600,00	Reducir	Ing. Bryan Zapata Lider del proyecto	20%	\$ 120,00
	R09	Transferir	Empoderar a las gerencias para la correcta aplicación del modelo de gestión de proyectos.	\$ 100,00	Reducir	Ing. Santiago Yáñez Gerente General	40%	\$ 40,00
	R10	Transferir	Se deberá verificar en el senescyt el título de cuarto nivel en desarrollo de proyectos y que la certificación del PMI se encuentre vigente	\$ 250,00	Reducir	Lcda. Ximena Peña Gerente de RRHH	20%	\$ 50,00
<b>Contingencia Riesgos</b>								<b>\$ 2.710,00</b>

### 3.4. Desarrollar la planificación de gestión de adquisiciones y el involucramiento de los interesados.

PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES				
Fecha	Nombre de Proyecto		Líder del Proyecto	
16/11/2019	Propuesta de modelo de gestión para Muebles Adriana Hoyos bajo la guía del PMBOK.		Ing. Bryan Zapata	
Análisis hacer o comprar				
El análisis de hacer o comprar no aplica en este tipo de adquisiciones debido a que la organización no tiene un fin de fabricante de equipos, licencias de computación				
Planificación				
Las adquisiciones se regirán específicamente a lo recomendado por el líder del Proyecto y Aprobado por la Vicepresidencia y Presidencia de la empresa				
Los equipos de computo se deberán adquirir con proveedores nacionales con el fin de evitar entrar en procesos de importación que afectarían el tiempo de adquisición.				
Toda requisición de compra deberá adjuntar por lo menos tres cotizaciones y no más de cinco.				
En caso de adquisiciones que mantengan valores iguales, se deberá evaluar los servicios o valores agregados, los cuales serán analizados y recomendados por la Gerencia general.				
Los equipos de computación deberán tener garantía de 12 meses y servicio de mantenimiento con periodicidad no mayor a un cuatrimestre				
La sala de capacitación deberá tener capacidad mínima de 15 personas, contar con espacios para utilizar computadores y servicios de internet.				
La sala de capacitación deberá tener un proyector, sistema de audio y ventilación o aire acondicionado.				
Los servicios de alquiler de la sala de capacitación deberán incluir almuerzo y brake.				
Ejecución				
La ejecución de las adquisiciones se hará en base a los lineamientos presentados en la planificación de las mismas.				
El responsable de las mismas será el Coordinador administrativo en conjunto con el Líder de proyecto.				
El proceso de adquisiciones iniciará desde la búsqueda de los oferentes, recepción y selección de las mejores proformas, posteriormente se hará el análisis de las características solicitadas en el producto o servicio.				
Una vez verificado su cumplimiento se validará que se encuentre dentro del rango de presupuesto asignado para la compra.				
En caso presentarse un excedente en el precio presupuestado se validará los aspectos cualitativos que generen valor.				
La decisión de la oferta será remitida a las Jefaturas responsables para que que emitan su criterio sobre el producto o servicio a adquirirse.				
En caso de aceptación, la adquisición concluye con la transferencia de fondos al oferente ganador, contra entrega del bien o servicio.				
Enunciados del trabajo de adquisiciones				
Tipo de adquisición	Enunciado		Costo	Tipo de contrato
Equipos de computación.	Técnico	HP 15-DW0035 Procesador: Core i7-8565U 1.8GHz Disco Duro: 256GB SSD Memoria Ram: 8GB Pantalla: 15.6" (1366x768) TOUCHSCREEN Sistema operativo: BT WIN10 Webcam.	\$ 5.600,00	Precio Fijo (FP)
Software para dirección de proyectos	Técnico	Licencia Microsoft Project Professional 2019	\$ 7.500,00	Precio Fijo (FP)
Salón evento de capacitación	Logística	Salón con capacidad no menor a 15 personas con servicio de wifi y mobiliario para utilización de computadoras	\$ 2.000,00	Precio Fijo (FP)

<b>Documentos de adquisición</b>	
Las ofertas deberán remitirse mediante correo electrónico a la Coordinación Administrativa con copia al Líder del Proyecto.	
Las mejores ofertas analizadas por la Coordinación Administrativa, serán remitidas por correo electrónico y en excel, a los especialistas del área que corresponda.	
El especialista una vez analizada las ofertas, seleccionará la mejor opción y elaborará la orden de requisición para aprobación de la Gerencia y Presidencia	
La orden de requisición aprobada serpa remitida a la Gerencia Financiera para los respectivos desembolsos para pago a proveedores	
<b>Criterio de selección de proveedores</b>	
Los proveedores deberán firmar el formulario de conozca a su proveedor para garantizar que las empresas tengan negocios lícitos.	
Los proveedores deberán tener un ruc donde se constante y coincida la actividad comercial con el producto o servicio ofertado	
En caso de proveedores de temas tecnológicos, deberán brindar garantía mínima de 1 año y servicio periódico de mantenimiento	
Se tomará en cuenta a empresas con experiencia en el mercado mayor a 3 años	
<b>Control</b>	
Los controles se llevarán a cabo acorde a lo planteado en el plan de gestión de gestión de calidad.	
Dentro de los principales controles se encuentra el cumplimiento de las características solicitadas y el ajuste al presupuesto asignado para el efecto.	
<b>Cierre</b>	
Se dará por cerrado el proceso de adquisiciones el momento en que se entreguen todos los servicios, materiales, y equipos y se deje una constancia mediante un acta de entrega recepción de los mismos.	

<b>REGISTRO DE EXPECTATIVAS DE LOS INTERESADOS</b>						
<b>Fecha</b>	<b>Nombre del Proyecto</b>					<b>Líder del Proyecto</b>
16/11/2019	Modelo de Gestión de proyectos para Muebles Adriana Hoyos bajo el esquema del PMI					Ing. Bryan Zapata
<b>ID EXP</b>	<b>Nombre</b>	<b>Rol</b>	<b>Expectativas</b>	<b>P</b>	<b>I</b>	<b>V</b>
EX01	Eduardo Pérez	Presidente	Los objetivos de los proyectos de colecciones de muebles deben estar claramente definidos e integrados a la visión empresarial Adriana Hoyos.	A	A	Bloqueador
EX02			Manejar los proyectos profesionalmente debería maximizar los resultados y generar información que nos permita tomar cada vez mejores decisiones, asegurandola consecución de los objetivos de la organización.			
EX03			El nuevo modelo de gestión deberá permitir terminar los proyectos dentro del costo presupuestado, dentro del tiempo planificado y dentro del alcance establecido.			
EX04			Deberíamos aprender de nuestros errores, por lo que, en caso de presentare un proyecto no exitoso, lo adecuado sería documentar lo que generó el fracaso del mismo, procedimiento que debería ser parte de este nuevo modelo de gestión y que evitará cometer los mismo errores en proyectos similares.			

EX05	Adriana Hoyos	Vicepresidente	Asegurar que la colección de muebles producto del proyecto, esté claramente definida y acordado por todas las partes implicadas.	A	A	Bloqueador
EX06			El modelo de gestión deberá generar información de qué están haciendo, cómo lo están haciendo y en caso de presentarse			
EX07			El modelo de gestión deberá asegurar que el diseño de los muebles sean los que lleguen a producirse dentro del tiempo, costo y calidad establecidos			
EX08	Andrea Pérez	Gerente de Innovación	El proyecto debe incentivar a la utilización de buenas técnicas en la planificación de proyectos.	A	A	Bloqueador
EX09			El modelo de gestión deberá brindar una idea clara del avance y estado de las tareas de cada proyecto y el impacto de no realizar a tiempo las tareas asignadas.			
EX10	Santiago Yanez	Gerente general	Mejorar la planificación con la finalidad de realizar estimaciones más precisas en los proyectos Adriana Hoyos.	B	A	Desacelerador
EX11			Aplicar un modelo de gestión de proyectos estandarizado internacionalmente, debería transmitir confianza al personal de la organización.			
EX12			Contar con una estrategia que nos permita identificar, calcular y mitigar los riesgos que se presenten en los proyectos			
EX13	Eduardo Almeida	Gerente de negocios	El administrar proyectos dentro de tiempos establecidos nos permitirá ser más competitivo en el mercado.	A	B	No aliados
EX14			Mantenernos orientadas hacia la demanda, con la creación de proyectos rentables sin descuidar la calidad de nuestros productos			
EX15			Incrementar el número de proyectos eficaces en Adriana Hoyos, optimizando los recursos			
EX16	Daniel Ortega	Jefe de Planta	El modelo de gestión de proyectos deberá permitir sacar proyectos dentro del tiempo para generar la satisfacción de los dueños de la organización	B	B	Monitoreo
EX17	Verónica Polanco	Jefe control de calidad	El modelo de gestión deberá permitir tener los controles de calidad adecuados para que cada nueva colección de muebles cumpla con la calidad que esperar los propietarios de la empresa	B	B	Monitoreo
EX18	Ximena Peña	Jefe de RRHH	La asignación de responsabilidades en cada parte del proyecto debe estar perfectamente clara, designada y acordada.	B	A	Desacelerador
EX19			Fortalecer el trabajo en equipo en la organización			

ESTRATEGIAS MANEJO STAKEHOLDERS	
Stakeholders Bloqueadores	Debido al alto poder y urgencia que reflejan estos Stakeholders, será necesario la emisión de informes periódicos de desempeño del Proyecto, considerando tres puntos clave: Variación del Presupuesto, Avance en el Cronograma y Auditorías de Calidad
Stakeholders No Aliados	Debido a la falta de Interés que reflejan estos Stakeholders, es necesario mantener reuniones periódicas para informar sobre los avances del proyecto y los beneficios que va generando y que generará, el Impacto que tendrá en las Utilidades y los Beneficios en la carrera profesional de los colaboradores internos de la Empresa que aporten al Proyecto.
Stakeholders Desaceleradores	Es necesario que mantengan su Interés en el Proyecto, por lo que toda reunión informativa que se mantenga, respecto al avance del proyecto, serán tomados en cuenta para exponer sus criterios y puntos de vista sobre el proyecto, el impacto en sus áreas y los beneficios institucionales



## **CAPITULO IV: ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO DEL PROYECTO Y SU VIABILIDAD**

### **4.1 Análisis Económico**

La empresa Adriana hoyos tiene 250 colaboradores de los cuales 200 son empleados de Planta como tapiceros, carpinteros, costureras, empacadores entre otros, que dependen directamente de la empresa y que se encuentran en una escala socioeconómica baja a media baja, siendo el segmento más vulnerable en la sociedad.

El proyecto ayuda a generar ahorro y por ende a multiplicar ingresos para la empresa garantizando empleo para los empleados y por ende al sustento de las familias.

Adriana Hoyos es una empresa Piramidal horizontal, responsable de generar empleo y un adecuado cuidado del personal, brindando garantías en sus labores como dispensario médico, departamento de Seguridad Ocupacional y física, y trabajo social las mismas que se sustentan con un buen nivel de utilidad de la empresa.

Para el personal administrativo y comercial el proyecto aportará con un beneficio directo en las ventas, es decir, generará mayor variedad de colecciones, mayor opción de comercialización y por ende mejores comisiones e incentivos como bonos de desempeño.

Con el ordenamiento de los procesos que abarca un proyecto se generará menor carga laboral evitando reprocesos innecesarios.

La Empresa Adriana Hoyos tiene un departamento de Desarrollo Organizacional que mide el nivel de efectividad de los empleados y sus relaciones laborales que es el ambiente laboral o el happiness work al tener procesos ordenados y efectivos este indicador sube.

Con respecto a la dependencia indirecta Adriana Hoyos contribuye a 79 proveedores directos e indirectos, los cuales sustentan la economía nacional y que se verán beneficiados con el modelo de gestión ya que se apunta al aumento de nuevas colecciones. Internacionalmente Adriana Hoyos tiene 35 distribuidores y socios comerciales en toda América y 2 en Europa (Dubai y Rusia) que así mismo se sustentan del desempeño de la empresa.

## **4.2 Análisis Financiero**

Para la implementación del Proyecto del modelo de Gestión para el área de Innovación y Desarrollo en la empresa Adriana Hoyos, se debe iniciar con el análisis de los Estados Financieros a diciembre del 2018 y 2019, con esta información se puede verificar la viabilidad de la implementación del Modelo para el 2020.

### **Periodo 2018**

Las ventas del 2018 fueron de 11,661.630usd con un promedio mensual de 971.803usd por mes y un Margen de 443.759usd sobre las ventas mensuales, es decir cumplen con un Margen de 45% sobre las ventas.

Con respecto a los Gastos la empresa Adriana Hoyos tuvo un promedio en el 2018 de 342,137usd por mes. La utilidad operacional en promedio por mes es de 101.622usd esto incluido los otros ingresos se tuvo una utilidad neta promedio por mes de 44.219usd. Adriana Hoyos genera el 11% de utilidad neta al año.



El año 2018 para la empresa Adriana Hoyos ha sido bueno en términos de ratios financieros, y se mejoró el desempeño comercial generando el cumplimiento al 102% de presupuesto estipulado se cumplieron las metas según el plan estratégico.

Se observa que los gastos tanto los operacionales, administrativos como los de venta suman 35% de carga sobre las ventas, que son normales sin embargo de estos los gastos de venta son 22% que es elevado. (Anexo 12: Estado de Resultados 2018)

### Periodo 2019.

Para el 2019, las declaraciones del Presidente actual, sobre el mal manejo del gobierno previo, generó a los consumidores a ser más cautos al consumir. Hasta mediados de año no cumplió con el presupuesto de ventas presupuestado. La empresa Adriana Hoyos tuvo que reducir sus costos de ventas y los gastos generales para llegar al punto de equilibrio. La información que se ha manejado hasta finales de septiembre, y con los resultados a esta fecha se prevé una reducción en la utilidad neta en 21% con respecto al año 2018.

Tabla 10.

*Rubros para el Cálculo de Utilidad Neta al 2019.*

RUBRO	2019	%
VENTAS NETAS	10,819,139	100.0%
COSTO DE VENTAS	5,791,522	53.5%
MARGEN BRUTO	5,027,617	46.5%
GASTO DE VENTAS	2,452,501	22.7%
MARGEN DE CONTRIBUCION	2,575,116	23.8%
GASTO DE ADMINISTRACION	1,545,450	14.3%
Gastos	3,997,950	37.0%
UTILIDAD OPERACIONAL	1,029,667	9.5%
INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES	502,041	4.6%
UTILIDAD NETA	527,625	4.9%

Para el 2019 se tiene el flujo proyectado entregado por la compañía el cual presenta una utilidad del 4.9% con respecto al total de ventas de este año que se proyecta terminar con \$10.8MM. (Anexo 13: Estado de Resultados Proyectado 2019)

### Periodo 2020.

Para el año 2020 se prevé crecimiento en el mercado internacional de Muebles, para esto la empresa Adriana Hoyos se proyecta a manejar de forma activa sus negocios internacionales para generar crecimiento en las ventas netas. La implementación del proyecto se estipula sea en enero del 2020 en un solo pago por \$29.050 el cual estará registrado en el Costo de Ventas, el cual genera un impacto en el Gasto de ventas y en menor porcentaje en el Gasto Administrativo, por gastos normales de adaptación e implementación del mismo.

Tabla 11.

*Análisis Comparativo de Estados Financieros proyectado al 2020.*

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVOS 2018/2019/2020 PPTO EN USD\$						
RUBRO	2018	%	2019	%	PROYECTADO	
					2020	%
VENTAS NETAS	11.661.630	100,0%	10.819.139	100,0%	12.950.000	100,0%
COSTO DE VENTAS	6.336.525	54,3%	5.791.522	53,5%	6.729.051	52,0%
MARGEN BRUTO	5.325.105	45,7%	5.027.617	46,5%	6.220.949	48,0%
GASTO DE VENTAS	2.577.451	22,1%	2.452.501	22,7%	2.910.000	22,5%
GASTO DE ADMINISTRACION	1.528.194	13,1%	1.545.450	14,3%	1.640.000	12,7%
TOTAL DE GASTOS	4.105.645	35,2%	3.997.950	37,0%	4.550.000	35,1%
UTILIDAD OPERACIONAL	1.219.460	10,5%	1.029.667	9,5%	1.670.949	12,9%
INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES	545.579	4,7%	502.041	4,6%	552.000	4,3%
UTILIDAD NETA	673.881	5,8%	527.625	5%	1.118.949	8,6%

Tomado de (Departamento Financiero AHCE).

La empresa Adriana Hoyos normalmente lanza una colección por año, con la implementación del modelo de gestión se espera aumentar los lanzamientos a dos colecciones por año. La innovación de nuevos productos genera un impacto en el mercado por lo que para el 2do semestre se espera un incremento en ventas del 20% en relación al primer semestre.

### **4.3 Viabilidad**

En viabilidad se verificará si el proyecto es financieramente rentable repasando los indicadores correspondientes en relación a los beneficios del proyecto en la empresa y la inversión en la aplicación del Nuevo Modelo de Gestión de Proyectos.

En esta investigación se identificó que la empresa Adriana Hoyos tiene una pérdida de \$ 2,340 USD mensuales, es decir \$ 70,200 USD al año por incumplimiento en el cronograma del proyecto, dejando de vender los productos de las nuevas colecciones.

Así mismo se identificó que, en la empresa Adriana Hoyos se incumple con el presupuesto en un 18%, generando en 6 años un exceso en costos acumulado de \$107.929 aproximadamente. Aplicando el modelo de gestión se generará controlar los costos y por ende un beneficio de ahorro \$ 17988.16 USD anuales.

Con respecto al cumplimiento de la calidad en los proyectos, se identificó que el 60% fracasa al tener fallas en la aplicación de normas de calidad lo cual genera reprocesos de prototipos con un costo de \$ 2,600 USD anuales. Un 13% de los proyectos fracasa por incumplimiento total con las normas de calidad generando el 100% de desechos de los prototipos con un costo de \$ 1000 USD anuales. Estos errores en los controles de calidad ascienden a \$ 3,600 USD anuales.

Basado en esta descripción monetaria de los beneficios que obtendremos al aplicar el Modelo de Gestión de proyectos basado en el PMI, generamos el siguiente análisis de Viabilidad.

Tabla 12.

*Flujo de Beneficios – Aplicación Modelo de gestión.*

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 13	MES 14	MES 15	TOTAL
* BENEFICIO DE CUMPLIR CRONOGRAMA				5.850	5.850	5.850	5.850	5.850	5.850	5.850	5.850	5.850	5.850	5.850	5.850	70.200
* BENEFICIO DE CUMPLIR PRESUPUESTO				1.499	1.499	1.499	1.499	1.499	1.499	1.499	1.499	1.499	1.499	1.499	1.499	17.988
* BENEFICIO DE CUMPLIR CALIDAD				300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
<b>TOTAL BENEFICIOS</b>				<b>7.649</b>	<b>7.649</b>	<b>7.649</b>	<b>7.649</b>	<b>7.649</b>	<b>7.649</b>	<b>7.649</b>	<b>7.649</b>	<b>7.649</b>	<b>7.649</b>	<b>7.649</b>	<b>7.649</b>	<b>91.788</b>

El proyecto tiene un tiempo de implementación de 3 meses, es decir, el tiempo que se demora el Project Management, aplicar el modelo de gestión y en capacitar al personal; en este periodo de tiempo no se generará beneficios, es por esto que, se considera los beneficios desde el cuarto mes. En total los beneficios esperados son percibidos en el mes quince por un valor de \$ 91.788 USD. Para el cálculo de VAN y TIR se aplicó un flujo tipo mensual, considerando que, el monto de inversión de \$ 29.051 USD es relativamente bajo en relación al nivel de operación de la empresa y se lo recuperará a los cuatro meses posterior al período de implementación.

Tabla 13:

*Análisis Viabilidad del Proyecto – TIR / VAN*

FLUJO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 13	MES 14	MES 15
BENEFICIOS	0	0	0	7649	7649	7649	7649	7649	7649	7649	7649	7649	7649	7649	7649
COSTO PROYECTO	-9.684	-9.684	-9.684												
	-9.684	-19.367	-29.051	-21.402	-13.753	-6.104	1.545	9.194	16.843	24.492	32.141	39.790	47.439	55.088	62.737

TASA DE DESCUENTO	8,11%
INVERSION PROYECTO	-29051
TIEMPO DE RECUPERACIÓN	MES 7
VAN	\$ 74.411,84
TIR	14,08%

Basado en los beneficios que generará el proyecto contra la inversión en la aplicación del modelo de gestión podemos evidenciar que el proyecto genera un VAN positivo y un TIR por encima de la tasa pasiva efectiva referencial del Banco central en inversiones mayores a un año, valor que lo hemos tomado como nuestro costo de oportunidad, recuperando la inversión en el séptimo mes a partir del arranque del proyecto.

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

En la presente investigación, se identificaron deficiencias en los proyectos de la Empresa Adriana Hoyos con relación a incumplimientos en tiempos, costos y calidad que generan una pérdida de \$ 91.788 USD por proyecto anual.

El costo de la aplicación del modelo de gestión será \$29.051 USD y contribuirá a eliminar las pérdidas de ventas por \$91.788 USD, recuperando la inversión del proyecto en un tiempo aproximado de 120 días posterior a la implementación.

La implementación del proyecto, tendrá un tiempo de 90 días que corresponde a la aplicación del modelo de gestión en la empresa como la capacitación al personal relacionado a los proyectos de Innovación y Desarrollo.

La aplicación del nuevo Modelo de Gestión de proyectos permitirá mantener claramente definidos los procesos, lo que contribuirá para que la Empresa Adriana Hoyos cumpla con el objetivo de crecimiento de ventas del 3.4% por \$380.000 USD planteados para el 2020, generando una utilidad de 1'400.000 USD. En resumen, la aplicación de un nuevo modelo de gestión de proyectos provocará reducción de costos y gastos y generará mayores ingresos, mejorando indicadores financieros de liquidez y utilidad, es decir, GRANDES beneficios para la compañía.

## 5.2 Recomendaciones

El control a los proyectos en la mayoría de empresas se realiza dando seguimiento a planes acción o actividades que cumplen con cierto cronograma y un presupuesto. Al aplicar un modelo de gestión de proyectos basado en el Project Management Institute nos permitirá visualizar al proyecto de manera integral, sin enfocarnos solo al costo y al tiempo del proyecto, sino que, abarcaremos nueve áreas del conocimiento: Integración, Recursos Humanos, Costos, Alcance, Tiempo, Calidad, Comunicaciones, Riesgos y Adquisiciones, por lo que el Modelo de gestión basado en las buenas prácticas del Project Management Institute, se recomienda por si solo y es altamente conveniente para la empresa Adriana Hoyos aplicarlo debido a que reduce pérdidas en los nuevos lanzamientos de colecciones debido a generarlos fuera de tiempo por un valor estimado \$7020 USD al año, esto sumado a pérdidas por prototipos de muebles que no cumplen normas de calidad que generan pérdidas por \$3600 anuales y un exceso en los costos por \$17.888. Es decir, aplicar este modelo de gestión ahorrará a la empresa un \$91.788 USD por año.

La aplicación del Nuevo Modelo de Gestión de proyectos generará una gran cantidad de información sobre recursos, costos, personal, planes, etc., por lo que es recomendable contar con un software de alta capacidad, que nos permita almacenar información desde su inicio hasta el cierre, generando reportería real, actualizada y resumida aplicando indicadores.

Es recomendable aplicar el nuevo modelo de gestión debido a que nos permitirá tomar acciones correctivas y efectivas respecto a los recursos y a las actividades a ejecutar ya que el modelo presta principal atención al uso de los recursos requeridos para el proyecto.

En el 2018, el 67% de los prototipos para nuevas colecciones fueron reprocesados por incumplimiento en normas de calidad, un 33% de prototipos definitivamente incumplieron con las especificaciones del diseñador y con los estándares de calidad establecidos por lo que fueron desechados, es decir el 100% de los proyectos del 2018 se vieron afectados por falta de control de calidad. Bajo este escenario es recomendable la aplicación de nuevo modelo de gestión de proyectos que buscará reducir a cero estos incumplimientos a las especificaciones de diseño y normas de calidad.

Todos estos incumplimientos han generado que Adriana Hoyos solo pueda llegar a lanzar una colección de muebles al año. Al reducir errores en la calidad, eliminar los excesos en los costos y evitando retrasos en el cronograma se logrará que los proyectos sean exitosos brindando la oportunidad de lanzar al menos dos colecciones al año, por lo que es recomendable la aplicación de este modelo.

Con el modelo de gestión, se recomienda registrar todos estos incumplimientos o errores en los proyectos como Lecciones Aprendidas con la finalidad de evitar volver a caer en las mismas fallas. De la misma manera es importante considerar los aciertos o buenas experiencias vividas para replicarlos y aplicarlos.

Si bien, al aplicar un Modelo de Gestión de Proyectos puede generar una carga de trabajo importante en los procesos de inicio y planificación; en etapas intermedias es beneficioso y recomendable aplicarlo debido a que libera al equipo de trabajo de actividades como elaboración de informes y cálculos de indicadores de gestión y avance del proyecto. El Project Manager o Líder de Proyecto generará información real, actualizada y oportuna y lo podrá compartir con los Interesados.



## REFERENCIAS

BACA URBINA (1995). Gabriel. Evaluación de Proyectos. México DF: McGraw Hill. 338 p.

CRUZ. J. Sergio. VILLAREAL. Julio. ROSSILO Jorge (2005). Finanzas Corporativas. México DF: Thomson Learning. 637 p.

CHAMOUN Yamal (2007). Administración Profesional de Proyectos. México DF: Edamsa Impresiones S.A. de C.V. 267 p.

MIRANDA, Juan José (1997). Gestión de Proyectos. Identificación, Formulación, Evaluación Financiera, Económica, Social, Ambiental. MB Editores. Bogotá. 365 p.

NASSIR SAPAG CHAIN (2000). Criterios de Evaluación de Proyectos. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá.

ORTIZ GOMEZ Alberto. BURBANO RUIZ Jorge (1995). Presupuestos. Mc Graw Hill. 376 p.

PMI (2008) - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Pennsylvania. Project Management Institute.

PMI. (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK) Sexta Edición. Pensilvania: Project Management Institute

ROSALES Posas R (1999). Formulación y evaluación de proyectos. San José: Instituto Centroamericano de Administración Pública

## **ANEXOS**

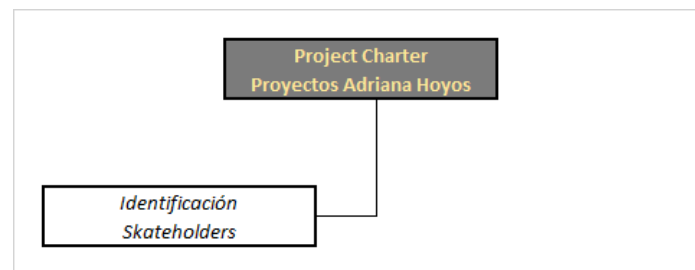
## Anexo 1: Modelo de gestión de proyectos para la empresa “Adriana Hoyos”, basado en la guía internacional del PMBOK.

### *Inicio de un proyecto: Colección de muebles “Adriana Hoyos”*

En esta etapa definimos el alcance del proyecto y obtenemos las autorizaciones requeridas para su arranque u utilización de los recursos financieros.

En esta etapa, adicionalmente se identifica a los stakeholders y se designa un líder del proyecto.

### *Flujo de procesos de Inicio – Adriana Hoyos*



*Figura 14.* Flujo de Procesos de Inicio para Proyectos Adriana Hoyos. Adaptado de (Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK Sexta Edición).

Para iniciar un proyecto en Adriana Hoyos, se deberán considerar dos procesos:


**Desarrollo del Project Charter.** Este documento es el que faculta o autoriza el arranque del proyecto considerando los requerimientos iniciales que vendrán por parte de Presidencia y Vicepresidencia y adicionalmente considerando las necesidades y expectativas de los stakeholders o interesados en el proyecto.

En esta etapa se designará al líder del proyecto contará con autoridad plena para la utilización de los recursos asignados al proyecto.

Es importante tomar en cuenta que todo proyecto antes de la realización del Project Charter, deberá ser analizado financieramente evaluando su viabilidad financiera.

El formato del documento Project Charter, se encuentra generado como **Anexo 2**.

Guía utilización – Project Charter

			Logo Institucional como cabecera central del documento
<b>PROJECT CHARTER PROYECTOS ADRIANA HOYOS</b>			
<b>Sponsor</b>	<b>Nombre del Proyecto</b>	<b>Project Manager</b>	Nombre del Sponsor: En este caso serán: Eduardo Pérez y/o Adriana Hoyos Nombre del proyecto: Nombre de la nueva colección de muebles Nombre del líder de proyecto designado o Project Manager
<b>Grupo de Procesos</b>		<b>Area de aplicación: (Sector)</b>	Detalle de los grupos de procesos que abarca el PMBOK <i>Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre.</i> El área donde se aplicará el proyecto: En este caso: Innovación y Desarrollo
<b>Áreas de conocimiento</b>		<b>Actividad</b>	Detalle de las áreas del conocimiento que aplica el PMBOK <i>Integración, Alcance, Comunicaciones, Adquisiciones, RRHH, Riesgos, Costo, Tiempo, Interesados y Calidad.</i> Detalle específico y concreto de lo que se trata el proyecto
<b>Fecha inicio del Proyecto</b>		<b>Fecha cierre del Proyecto</b>	Fechas de arranque y terminación del proyecto.
<b>Objetivos del Proyecto</b>			
<b>Objetivo General:</b>			
<b>Objetivos Específicos:</b>			Detalle de objetivos los cuales deberán estar vinculados con la visión y misión de la empresa

Recursos del Proyecto	
Justificación del Proyecto	
Alcance del Proyecto	
Entregables finales del proyecto	
Identificación Stakeholders	
Skateholders directos	Skateholders indirectos

→ Recursos humanos y logísticos asignados

→ ¿Por qué se hace el proyecto? ¿En qué consiste? y ¿Qué se desea satisfacer?

→ Se describe hasta donde llega el proyecto y sus criterios de aceptación

→ Breve descripción de los entregables agregados al proyecto de colecciones de muebles

→ Se identifica los primeros interesados en el arranque del proyecto.



**Identificar Stakeholders o Interesados - Proyecto Adriana Hoyos:** Según el PMBOK, “la identificación de los interesados es el proceso de identificar personas, grupos u organizaciones que podrán afectar o ser afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto, así como analizar y documentar la información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto”

Es indispensable indagar y documentar las expectativas de los interesados en el proyecto, de esta manera podremos identificar cuales expectativas o necesidades pueden ser satisfechas y cuales definitivamente no.

Para identificar los interesados clave en un proyecto se recomienda tomar en cuenta la siguiente guía:

Tabla 14.

*Guía Identificación Stakeholders*

GUIA IDENTIFICACION DE SKATEHOLDERS		
N°	INTERESADOS A CONSIDERAR	
1	Adriana Hoyos	Indispensables en Proyectos de Innovación y Desarrollo de muebles Adriana Hoyos
2	Eduardo Pérez Darquea	
3	Andrea Pérez Hoyos	
4	Gerencias	
5	Jefaturas departamentales	
6	Empleados de la organización	
7	Financieras	
8	Entidades públicas regulatorias	
9	Clientes	
10	Proveedores	
11	Medios de comunicación	
12	Competencia	
13	Redes sociales	
14	Tomadores de decisiones	
15	Distribuidores	
16	Grupos sindicales	




La identificación de interesados consiste en analizar información cualitativa y cuantitativa de los involucrados en el proyecto, tomando en cuenta sus expectativas.

Recomendaciones:

1. Identificar la información relevante de los interesados como son: Cargo, Expectativa, Nivel de influencia, nivel de autoridad o toma de decisiones
2. Identificar el grado de interés que tiene el stakeholder en el proyecto.
3. Identificar el impacto en el proyecto, que podría generar cada interesado.
4. Definir una estrategia para tratar de cumplir con las expectativas o necesidades de cada interesado.

El formato del documento Registro de expectativas de los interesados, se encuentra generado como **Anexo 3**.

*Guía utilización: Registro de expectativas de los Interesados:*

 ADRIANA HOYOS						
REGISTRO DE EXPECTATIVAS DE LOS INTERESADOS						
Fecha	Nombre del Proyecto					Líder del Proyecto
ID EXP	Nombre	Rol	Expectativas	P	I	V
Número de expectativa levantada	Nombre del Interesado identificado.	Cargo o rol que cumple en la organización o en el proyecto	Levantamiento de la necesidad o expectativa del interesado	Grado de Poder e interes del stakeholder.		Valoración del interesado.

La valoración de los interesados, se lo realiza calificando el nivel de poder o autoridad y el nivel de interés que refleja hacia el proyecto y se los clasifica en uno de estos cuatro cuadrantes:

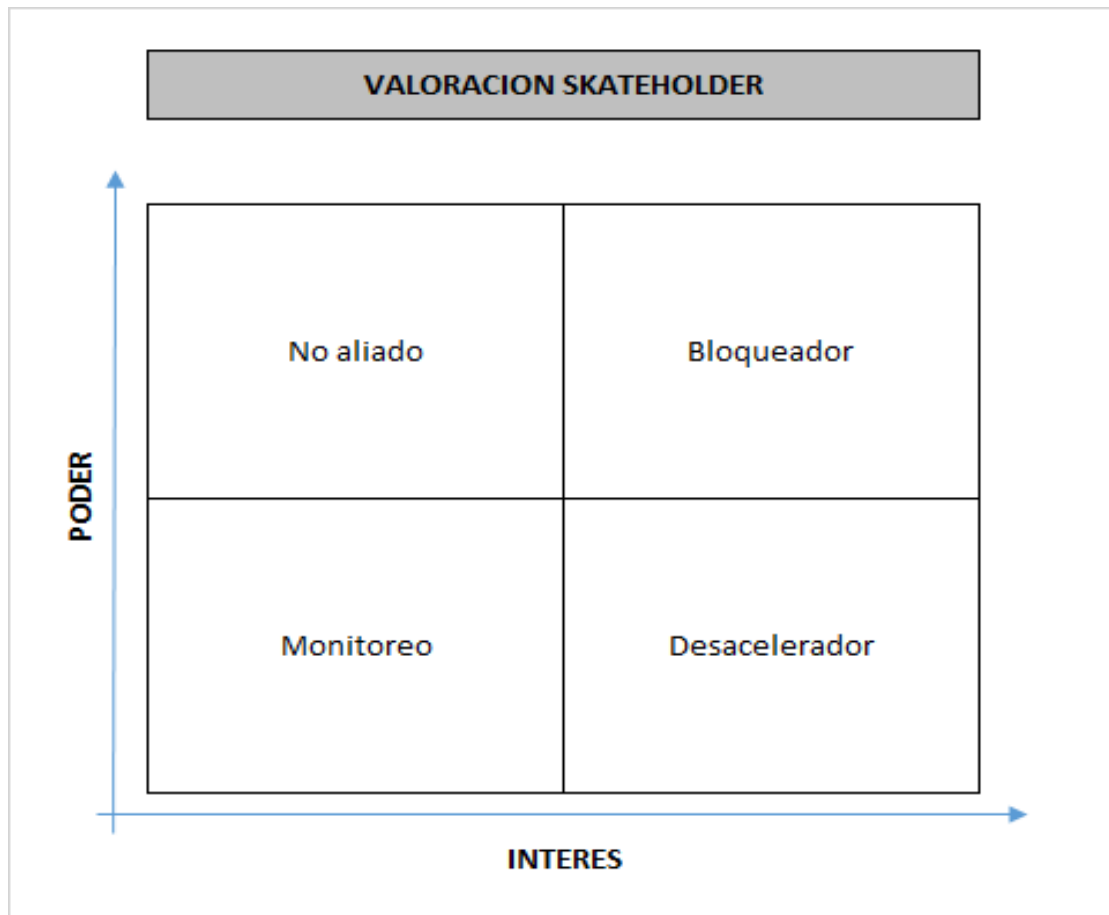


Figura 15. Cuadrante para valoración de Stakeholders. Adaptado de (Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK Sexta Edición).

En esta etapa establecemos los planes de acción para llegar a cumplir los objetivos del proyecto.

El Project Manager o líder de Proyecto en conjunto con el equipo, determinan cuales son los procesos del PMBOK que se adaptan al proyecto.

### Flujo de procesos de Planificación – Adriana Hoyos

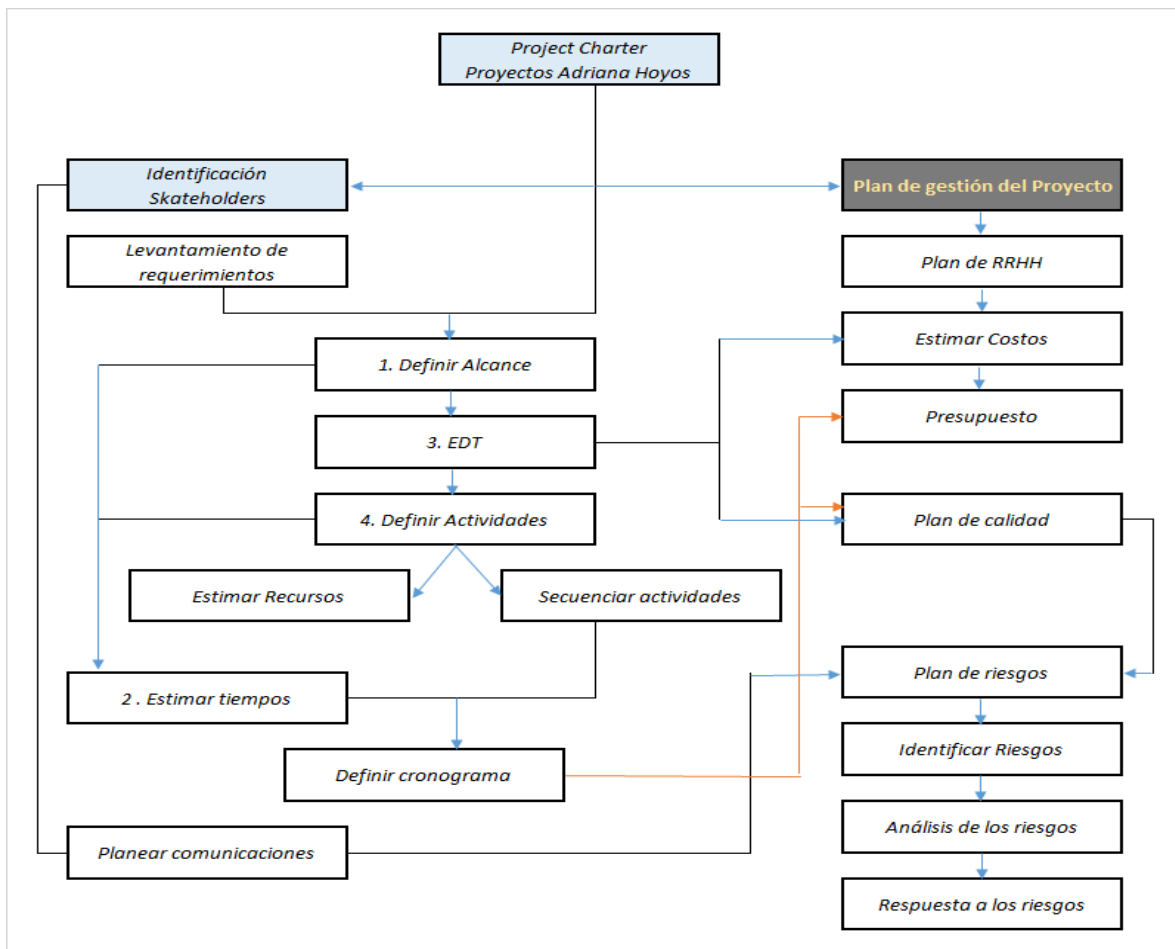


Figura 16. Flujo de Procesos de Planificación. Adaptado de (Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK Sexta Edición).


En la planificación, se define cómo será planeado, ejecutado, controlado y cerrado un proyecto, registrando cada una de las acciones para que sean implementadas o integradas.

Los planes a considerar son:

- Plan de gestión del alcance - EDT
- Plan de gestión de tiempo
- Plan de gestión de costo
- Plan de gestión de calidad
- Plan de gestión de RRHH
- Plan de gestión de comunicaciones
- Plan de gestión de riesgos
- Plan de gestión de adquisiciones

El formato del Plan de gestión del Alcance, se encuentra generado como **Anexo 4**.

Guía utilización: Plan de gestión del alcance.

 ADRIANA HOYOS		
PLAN DE GESTION DEL ALCANCE		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
Objetivos		
<b>Objetivo General:</b>		
<b>Objetivos Específicos:</b>		
Enunciado		
Entregables Principales		
Requerimientos Técnicos		
Equipo del Proyecto		
Exclusiones		
Supuestos		
Restricciones		
Hitos		

Objetivos

Objetivo General:

Objetivos Específicos:

Enunciado

Entregables Principales

Requerimientos Técnicos

Equipo del Proyecto

Exclusiones

Supuestos

Restricciones

Hitos

Información del Proyecto y del Project Manager Project Charter

Los objetivos vienen definidos en el Project Charter y son nuestros indicadores de éxito del proyecto.

Una mejor definición de los entregables, suposiciones, y restricciones que fueron documentadas en el Project Charter

Una mejor definición de los entregables, suposiciones, y restricciones que fueron documentadas en el Project Charter

Necesidades técnicas para un proyecto exitoso.

Equipo definitivo que participará en el proyecto.

Se afinarán las exclusiones, supuestos, restricciones y los hitos que fueron considerados en el Project Charter.

En resumen, en el Plan de gestión del Alcance, se afina o se ajusta de mejor manera el alcance establecido en el Project Charter, por tal razón, definirlo adecuadamente es una acción crítica que puede determinar el éxito o el fracaso del proyecto.

En la definición del alcance se debe analizar a profundidad, los entregables y los hitos, considerando y revisando las restricciones y los supuestos planteados al inicio del proyecto.

Normalmente los proyectos en la empresa Adriana Hoyos, contaban con diseños de planificación los cuales no se ajustaban con desarrollo del proyecto. Con esta nueva metodología al momento de definir el alcance, se replanteará el proyecto con la participación de todas las áreas involucradas, con la finalidad de afinar punto por punto al proyecto y de esta manera cumplir con los objetivos planteados.

En el caso que existan cambios, en la revisión o definición del alcance, estos deberán ser documentados y aprobados por un Comité de control de cambios que lo presidirá la Presidencia o Vicepresidencia de la compañía.

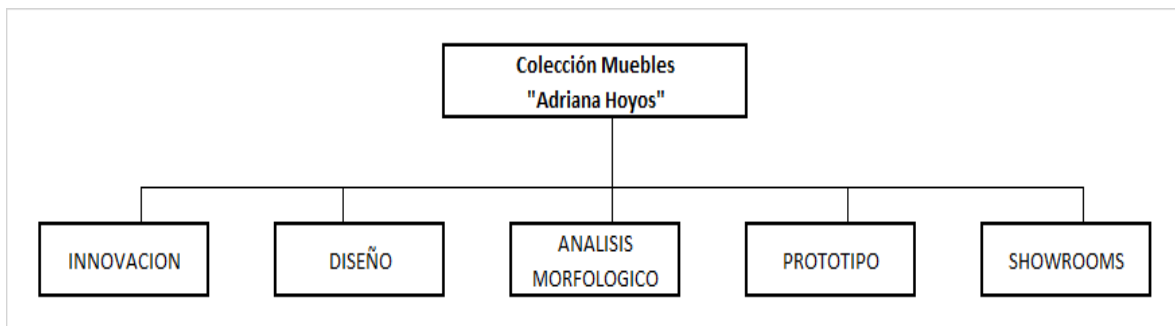
#### *Guía creación: Estructura Desglose de Trabajo - EDT*

Crear un EDT, consiste en descomponer los principales entregables en componentes más pequeños y manejables hasta llegar a nivel de paquete de trabajo.

Estos paquetes de trabajo deben poder asignarse a una persona, grupo de personas o empresa responsable la cual pueda controlada y monitoreada.

Estos paquetes de trabajo deben poder costearse.

Para la empresa Adriana Hoyos, en los proyectos de innovación y desarrollo de colecciones de muebles, se deberá aplicar el siguiente EDT, el cual solo podrá ser modificado de acuerdo a los requerimientos del Gerente de Innovación y Desarrollo.



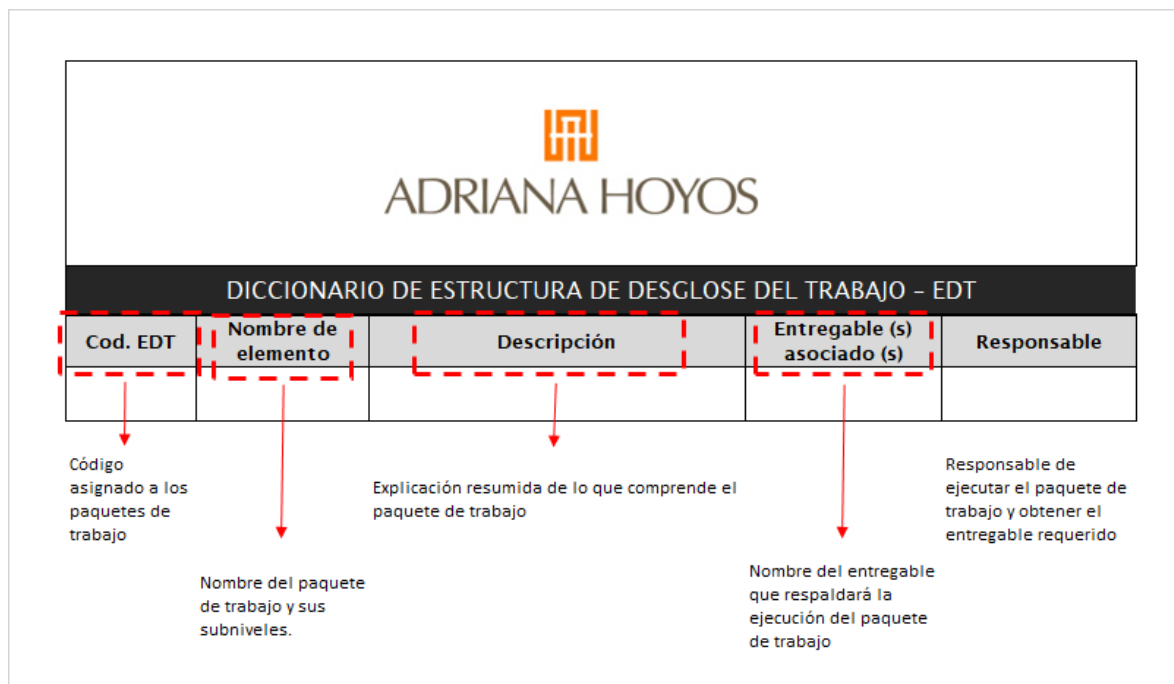
*Figura 17.* EDT recomendado para Proyectos de Diseño "Muebles Adriana Hoyos"

Una vez estructurado y organizado el EDT es necesario que se descompongan en niveles inferiores más detallados.

Estos subniveles deben tener códigos de identificación hasta los grados o subniveles necesarios.

Para una mejor comprensión del EDT, se debe realizar un Diccionario de la Estructura del Desglose del Trabajo en el cual se describe brevemente cada uno de los niveles, subniveles, entregables y responsables de los paquetes de trabajo.

*Guía creación: Diccionario - EDT*



**Desarrollo del Plan de Gestión de Tiempo:** Una vez desglosado el EDT en paquetes de trabajo y descompuesto por actividades, las cuales se organizan en una secuencia lógica de ejecución, tomando en consideración dependencias y precedencias. Por ejemplo para la elaboración de un mueble prototipo debemos tener previamente los diseños aprobados.

Una vez definidas las actividades, es necesario estimar la duración de las mismas bajo los siguientes parámetros.



Tiempo + común = **TM**

Tiempo optimista = **TO**

Tiempo pesimista = **TP**

**Tiempo estimado = TE**

### FORMULA ESTIMACION DE TIEMPOS

$$TE = \frac{(TO + 4TM + TP)}{6}$$

Una vez realizada la estimación es necesario establecer los rangos de variación de tiempo que podrían presentarse.

Desviación estándar: **DV**

Varianza: **V**

$$DV = \frac{(TP - TO)}{6}$$

$$V = DV^2$$

**RANGO ESTIMADO = TE +- DV**

Realizadas las secuencias, duraciones y variaciones de tiempo se puede establecer el plan de gestión del cronograma.



**Desarrollo del Plan de Gestión de Costos:** En el desarrollo de este plan se determinarán los recursos monetarios necesarios para llevar a cabo las actividades de los proyectos correspondientes a colecciones de muebles Adriana Hoyos, donde se estimarán costos de mano de obra, servicios, contingencias, etc.

La línea base del costo se construye considerando el esquema de recursos monetarios y sus costos (Costos acumulados = Función (tiempo)) atándolo al EDT.



Los costos de las actividades son agregados a nivel de paquetes de trabajo, los cuales sumados nos generan el costo del proyecto.

El siguiente paso es adicionar las reservas por contingencias a los riesgos, para obtener los fondos autorizados al Project Manager o línea base de los costos.

Finalmente se adiciona la reserva de gestión, para obtener el Presupuesto de los costos que representa la cantidad total de dinero que la empresa Adriana Hoyos asignará individualmente a sus proyectos de muebles.

Tabla 15.

*Guía para el cálculo de Línea Base y Contingencias.*

	<b>TOTAL EDT</b>
(+)	<b>Contingencia Riesgos</b>
(=)	<b>Línea Base</b>
(+)	<b>Margen de gestión 10%</b>
(=)	<b>PRESUPUESTO</b>

Tomado de (Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK Sexta Edición).

**Desarrollo del Plan de Gestión de Calidad:** Cada proyecto de muebles “Adriana Hoyos” deberá tener sus especificaciones de calidad y se deberá establecer las métricas de calidad, con los cuales se asegurará la calidad del producto.

La importancia de mantener un control de calidad en los muebles “Adriana Hoyos” radica en:

**Satisfacer al cliente:** Los proyectos de muebles “Adriana Hoyos” buscarán satisfacer, alcanzar o superar las expectativas de los clientes, lo que involucra que cada proyecto produzca colecciones que satisfagan necesidades reales.

Prevenir es mejor que inspeccionar: El costo de la prevención de los errores es mejor que el de corregirlos.

Responsabilidad en los proyectos: El éxito en los proyectos depende de la participación comprometida del equipo y de la asignación oportuna de los recursos monetarios.

Como herramienta de calidad en Adriana Hoyos se deberá tomar en cuenta las siguientes normas de calidad:

Tabla 16.

*Normas de Calidad para Tableros de Trabajo.*

No.	DESARROLLO	METODO DE INSPECCION	ENCARGADO INSPECCION	PLAN DE MUESTREO
5.1	<b>FUNCIONALIDAD:</b>			
5.1.1	Las características de funcionalidad que deberán revisarse son: Largo y ancho: Deberán estar de acuerdo a lo indicado en el respectivo plano. De no existir tolerancias en el mismo, se deberá asumir una de +/- 5 mm.	Flexómetro.	Inspector	100%
5.1.2	Escuadra: El escuadramiento se comprobará mediante una escuadra metálica. Tolerar una desviación de hasta 2 mm. por 1 m. de longitud.	Escuadra metálica, flexómetro.	Inspector	100%
5.2	<b>APARIENCIA:</b>			
5.2.1	La distancia de revisión será 70 cm. y las causas de rechazo son: Laminado decorativo: serán causas de rechazo: a) Suciedad: polvo, pegamento, grasa, aceite, etc. b) Manchas: disolventes, manipuleo, pega de cinta adhesiva, etc. c) Rayaduras: de longitud mayor a 1 cm y profundas. d) Soplados: lugares en que el laminado decorativo no se encuentra unido al tablero de madera. e) Pupos y venas: provenientes de suciedad o excesiva pega atrapadas entre el laminado decorativo y el tablero. f) Roturas o trizaduras de el laminado decorativo g) Defectos de el laminado decorativo: defectos mayores a una circunferencia de 2 mm. de diámetro. La cantidad de defectos en ningún caso deberá ser mayor a 3 por m <sup>2</sup> .	Visual, flexómetro.	Inspector	100%

No.	DESARROLLO	METODO DE INSPECCION	ENCARGADO INSPECCION	PLAN DE MUESTREO
5.2.2	Bordes o perfiles del tablero: Serán causas de rechazo: a) Suciedad: polvo, grasa, aceite, etc. b) Manchas: disolventes, manipuleo, pega de cinta adhesiva, etc. c) Rayaduras: de longitud mayor a 2 cm. y profundas. d) Perfil flojo: en el caso de que el perfil se separe con relativa facilidad al tablero. e) Perfil sobresalido: el perfil debe ser cortado al mismo nivel que el laminado decorativo. Se rechazarán sobresalidos mayores a 0,5 mm. f) Perfil de cortes intermitentes: de preferencia los costados del perfil se deberán cortar en forma continua, no se aceptarán más de dos interrupciones por metro, o aquellos tableros en que el perfil no cubra el tablero en la totalidad o en parte del espesor del tablero. g) Colocación defectuosa del perfil: se rechazarán tableros que presenten más de dos olas por metro. h) Curvas o esquinas mal acopladas: separadas más de 1 mm. del tablero, o entre sí, respectivamente.	Visual, flexómetro.	Inspector	100%
5.2.3	Melamínico: Serán causas de rechazo: a) Suciedad: polvo, pegamento, grasa, aceite, etc. b) Manchas: disolventes, manipuleo, pega de cinta adhesiva, c) Rayaduras: de longitud mayor a 1 cm. y profundas. d) Despostillados: cuya área sea mayor a 2 cm <sup>2</sup> .	Visual, flexómetro.	Inspector	100%
5.3	<b>IDENTIFICACION:</b> Se revisará que cada tablero tenga la identificación del proveedor y la fecha de fabricación en la parte inferior del mismo	Visual.	Inspector	100%
5.4	<b>EMBALAJE:</b> Por protección, el tablero deberá venir recubierto con plástico limpio y libre de polvo o suciedad.	Visual.	Inspector	100%

Tomado de (Departamento de Control de Calidad AHCE).

Tabla 17.

*Normas de calidad para Esponjas.*

No.	DE SARROLLO	METODO DE INSPECCION	ENCARGADO INSPECCION	PLAN DE MUESTREO
5.1	<b>Densidad:</b> Esta verificación se realizará por lote recibido  Para realizar este ensayo, el inspector seguirá los siguientes pasos: 1.- Cortar la espuma en una medida medida de 20 X 20 cm 2.- Pesar la espuma en kg 3.- Obtener el volumen V de la espuma mediante cálculo con las dimensiones del material recortado 4.- La densidad se obtendrá dividiendo: $d = M / V \text{ [ Kg / m}^3 \text{ ]}$	Balanza, flexómetro,	Inspector	
5.2	<b>Flexibilidad:</b> El Inspector comprobará que las espumas pueden doblarse 180° sin que se produzcan roturas, rajaduras u otros, los cuales son motivo de rechazo inmediato.	Manual	Inspector	

No.	DESARROLLO	METODO DE INSPECCION	ENCARGADO INSPECCION	PLAN DE MUESTREO
5.3	<b>Retardancia a la llama:</b> Para las espumas, esta verificación se realizará con una fuente de llama para constatar que la velocidad del recorrido de la llama a la espuma sea máximo de 10cm por minuto.	Fuente de llama	Inspector	
5.4	<b>Apariencia:</b> Las características de apariencia que deben revisarse son: Agujeros, rasgaduras, cortes mal realizados y suciedad.	Visual	Inspector	

Tomado de (Departamento de Control de Calidad AHCE).

Tabla 18.

*Normas de Calidad para Productos de vidrio.*

No.	DESARROLLO	METODO DE INSPECCION	ENCARGADO INSPECCION	PLAN DE MUESTREO
5.1	<b>CONTENIDO</b> MATERIAL: Vidrio templado de diferentes espesores . Vidrio arenado templado de diferentes espesores Vidrio sin templar de diferentes espesores			
5.2	<b>FUNCIONALIDAD:</b>			
5.2.1	Medidas: según el respectivo plano, las tolerancias admisibles son: Largo y ancho: $\pm 1$ mm , y en el espesor $\pm 0,2$ mm. Posición de perforaciones: $\pm 1$ mm ; diámetro de perforaciones con +1 y -0.5 mm. Radios con $\pm 2$ mm	Flexómetro.	Inspector	Por lote: 100%
5.2.2	Escuadra: según respectivo plano. Las tolerancias admisibles son: $90^\circ \pm 1^\circ$ , con una longitud de 1000 mm	Escuadra, metálica	Inspector	
5.3	<b>APARIENCIA:</b> Los vidrios se revisarán de 700 a 1000 mm de distancia en la posición normal de uso	Visual		
5.3.1	<b>Filos:</b> deben estar pulidos para evitar cortes accidentales en los usuarios	Visual	Inspector	

Tomado de (Departamento de Control de Calidad AHCE).

Tabla 19.

*Normas de calidad para Productos en blanco.*

DESARROLLO	MÉTODO DE INSPECCIÓN	ENCARGADO INSPECCIÓN	PLAN DE MUESTREO
<b>FUNCIONALIDAD</b> Se debe poner atención en: <b>Medidas:</b> Se comprobará que las dimensiones estén de acuerdo al plano o a la orden de producción o compra. De no existir tolerancias en el plano o en la orden se asumirá una tolerancia de <b>máximo <math>\pm 2</math> mm</b>	Flexómetro	Coordinador de Bodega	100%
<b>Rectitud en los cortes:</b> En partes rectas, los cortes no deben tener ondulaciones. Se puede tolerar <b>máximo <math>\pm 1</math> mm</b> por cada metro de longitud.	Escuadra	Coordinador de Bodega	100%
<b>Estabilidad:</b> Se verificará que el producto esté estable, para lo cual será necesario revisarlo sobre las bases firmes y planas establecidas en cada punto de control, el producto no deberá presentar	Visual	Coordinador de Bodega	100%

<p>desigualdades en sus bases y sus componentes como puertas, tableros y cajones deberán estar firmes y rectos.</p> <p><b>Funcionamiento:</b> Todos los accesorios como puertas, cajones, repisas, tableros, mecanismos, topes, etc., deberán trabajar firmes y suaves.</p> <p><b>Rigidez:</b> las sillas deberán ser probadas para confirmar su rigidez, esta prueba se lo hará volteando la silla hacia delante y aplicando una carga de 140 lb en la arista posterior del asiento.</p> <p><b>APARIENCIA:</b></p> <p>a) El producto deberá presentar superficies bien lijadas sin defectos como: rayas profundas, huecos, despostillados, exceso de macilla.</p> <p>b) El producto debe presentar elementos a escuadra de acuerdo al diseño y plano entregados.</p> <p>c) Los canales y tallas realizados en los productos, conforme al diseño, deberán estar bien pulidos y listos para recibir el acabado final.</p> <p>d) Tableros de trabajo: Las superficies que sirven para escritura, no deberán tener ondulaciones, por ejemplo las superficies de los escritorios.</p> <p>e) Los productos deben estar exentos de suciedad, manchas y polvo.</p> <p>f) Las puertas y cajones de los muebles deberán tener espacios uniformes en sus contornos, paralelismo con los marcos y con una abertura no mayor a 1.5 mm por lado.</p> <p><b>IDENTIFICACION:</b></p> <p>Luego de aprobado el producto, el inspector colocará la tarjeta kanban correspondiente, en el caso que el producto blanco venga de proveedores externos.</p>	Manual	Coordinador de Bodega	100%
	Manual	Coordinador de Bodega	Por muestreo (10%)
	Visual	Coordinador de Bodega	100%
	Escuadra	Coordinador de Bodega	100%
	Visual	Coordinador de Bodega	100%
	Visual	Coordinador de Bodega	100%
	Visual	Coordinador de Bodega	100%
	Flexómetro Visual	Coordinador de Bodega	100%

Tomado de (Departamento de Control de Calidad AHCE).

Tabla 20.

*Normas de calidad para Productos lacados.*

No.	DESARROLLO	METODO DE INSPECCION	ENCARGADO INSPECCION	PLAN DE MUESTREO
<b>1.</b>	<b>FUNCIONALIDAD</b> Las características de funcionalidad que deben inspeccionarse son:			
1.1.	<u>Medidas:</u> El inspector comprobará que las dimensiones estén de acuerdo con el respectivo plano. De no existir tolerancias en el mismo, se deberá asumir una de +/- 5 mm.	Flexómetro, plantilla	Inspector	50%
1.2.	<u>Rectitud Cortes:</u> Los cortes deben ser rectos y sin ondulaciones. Tolerar una desviación de 2 mm por 1 m de longitud.	Escuadra y	Inspector	50%
1.3.	<u>Posición y dimensión de elementos:</u> Para aquellos productos lacados que llevan otros elementos, la dimensión de los mismos, su posición y tolerancias correspondientes deberán estar de acuerdo a lo establecido en el respectivo plano.	Flexómetro,	Inspector	50%
1.4.	<u>Revisión de componentes:</u> El inspector verificará que todos los elementos que conforman el producto estén de acuerdo a las especificaciones del producto y su funcionamiento debe ser suave. Así verificará cajones, repisas, puertas alineadas, bisagras, rieles, topes, cargadores, etc.	Según sea el caso	Inspector	50%
1.5.	Se revisará también que los elementos de unión tales como tornillos, clavos, tarugos, etc. estén bien posicionados, no den mala apariencia, ni causen posibilidades de cortes o magulladuras.	Visual	Inspector	50%
<b>2</b>	<b>APARIENCIA</b> La distancia de revisión será a 70 cm. del mueble en posición de uso, se consideran los siguientes defectos:			
2.1.	<u>Defectos del lacado:</u> Defectos mayores a una circunferencia de 3 mm de diámetro. La cantidad de defectos en ningún caso deberá ser mayor a 3 por metro cuadrado.	Visual, Flexómetro	Inspector	100%
2.2.	<u>Despostillados:</u> Mayores a una circunferencia de 3mm., y alejados de los fillos y que no sean en total más de 3 por metro cuadrado.	Visual y Tacto	Inspector	100%
2.3.	<u>Manchas visibles y tinturación no homogénea:</u> La diferencia entre el tablero lacado y el patrón será definido por el Inspector; el producto deberá tener la misma tonalidad.	Según Patrón	Inspector	100%
2.4.	<u>Hundimientos:</u> Ondulaciones visibles que den mala apariencia.	Visual	Inspector	100%
2.5.	<u>Suciedad:</u> Polvo, grasa, grumos y otros.	Visual	Inspector	100%
2.6.	<u>Soplado de la chapa</u>	Visual	Inspector	100%
2.7.	<u>Rugosidad en el lacado</u>	Visual	Inspector	100%



<b>3 IDENTIFICACION</b> Se revisará que cada producto lacado tenga la tarjeta kanban respectiva que coincida con las características y especificaciones del producto.	Visual	Inspector	100%
<b>4 PRUEBAS ADICIONALES</b> En el caso de que se deba probar la idoneidad de un nuevo proveedor de lacado, de un nuevo tipo de laca o se quiera verificar el estado del proceso se realizarán los siguientes ensayos:			
4.1 Resistencia al rayado: debe ser por lo menos 2 H.	Norma INEN 2004	Inspector C. de Calidad	C/muestra
4.2 Adherencia: debe ser por lo menos del 98%.	Norma INEN 1979	Inspector C. de Calidad	C/muestra
4.3 Resistencia al efecto de sustancias químicas de uso doméstico, ningún efecto a efecto moderado	Norma INEN 2276	Inspector C. de Calidad	C/muestra

Tomado de (*Departamento de Control de Calidad AHCE*).

Para perfeccionar esta norma es recomendable utilizar una herramienta que servirá para establecer precedentes de calidad.

Una forma de definir parámetros de calidad de un producto es comparándolo con otro de similares características.

Con la utilización de un diagrama causa efecto, se podrá identificar todas las actividades necesarias para satisfacer los parámetros de calidad, también nos permitirá identificar las causas de los problemas de calidad y tomar acciones para corregirlas en el menor tiempo posible. Plan de gestión de calidad – Anexo 5.

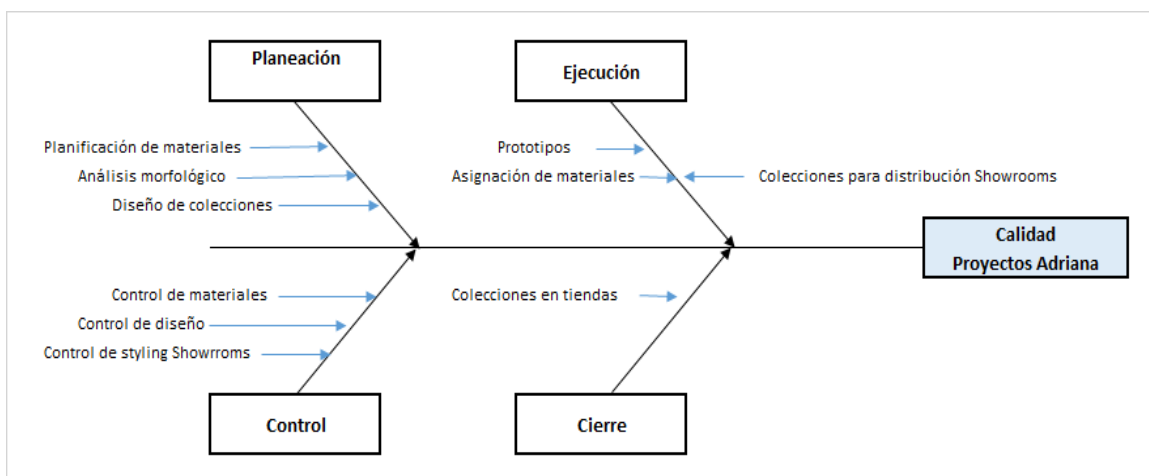



Figura 18. Diagrama Causa Efecto - Parámetros de Calidad.

 <b>ADRIANA HOYOS</b>				
<b>PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>				
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>			<b>Líder del Proyecto</b>
<b>Descripción del Proceso de Gestión de la Calidad</b>				
<b>WP EDT</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Métricas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
<b>Auditoría de la Calidad</b>				
<b>Mejoramiento de la Calidad</b>				

Descripción de como se implementarán las políticas de calidad.

Las actividades del EDT que requieran control de calidad deberán registrarse con sus respectivas métricas, su frecuencia de control y el responsable de controlarlo.

Identificar todas las buenas y mejores prácticas implementadas.  
 Identificar todas las NO conformidades, brechas y defectos de los productos  
 Compartir as buenas prácticas introducidas o implementadas en los proyectos

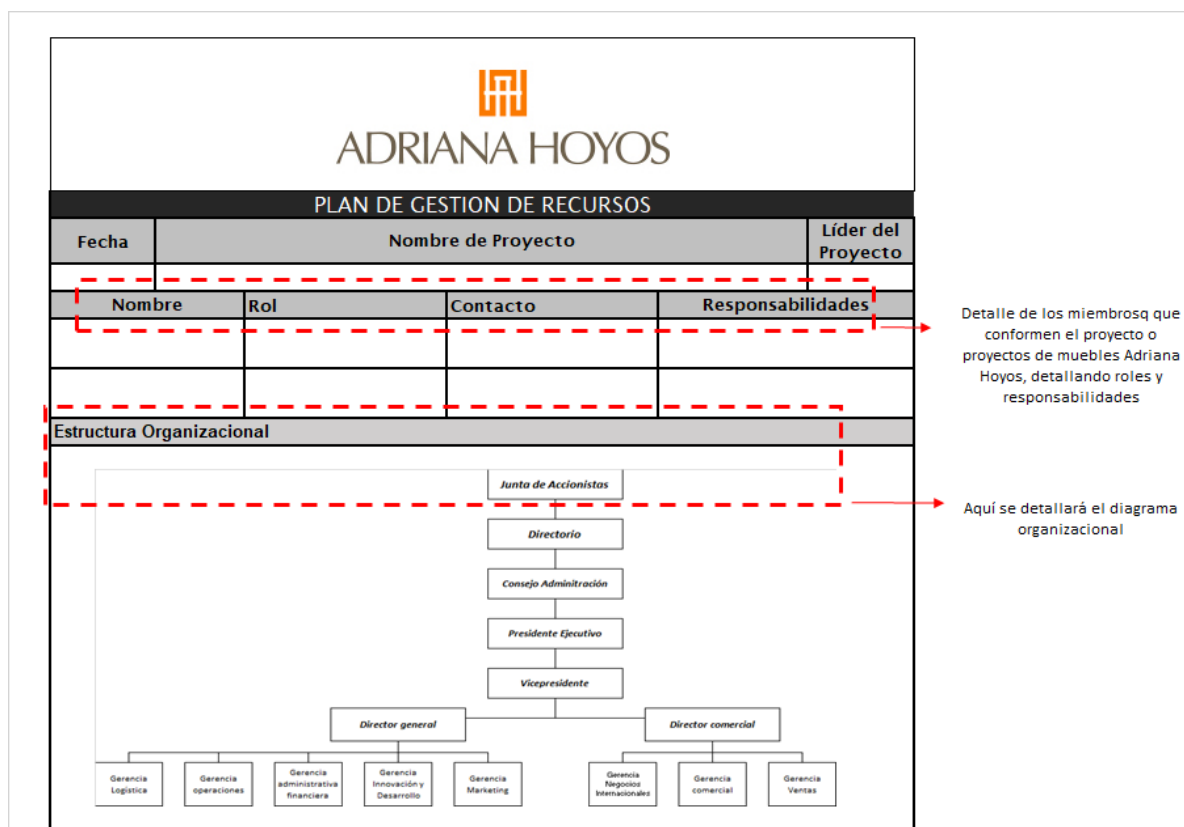
Se tomarán en cuenta las mejoras recomendadas en su totalidad. Todos los cambios serán para realizar acciones correctivas, preventivas o para reparar defectos

**Desarrollo del Plan de Gestión de Recursos:** Todos los integrantes del equipo del proyecto deben tener conocimiento de las actividades establecidas en el EDT y de sus paquetes de trabajo.

Los miembros del equipo de proyectos Adriana Hoyos, deben tener conocimiento de los informes que deben presentar, las reuniones que deberán atender y asistir y todos los trabajos que requiera el proyecto.

En este proceso del proyecto se deberán documentar:

- Roles y Responsabilidades
- Organigrama
- Identificar las necesidades de capacitación de los miembros del equipo del proyecto.
- Planes de reconocimiento.



Adquisición del Personal					
Rol	Fuente	Ubicación	Integración	Costo/Hora	EDT
Liberación del Personal					
Necesidades de Capacitación					
Plan de Seguridad					

Detalle de las contrataciones externas para los proyectos Adriana Hoyos, en caso de contratación internas se especificará en que actividad del EDT intervendrá

Procedimiento para terminar relaciones contractuales con el personal externo y regreso a sus actividades normales del personal interno

Identificar las necesidades de capacitación del equipo del proyecto


Acciones para asegurar la continuidad del proyecto.

El formato del Plan de gestión de Recursos, se encuentra generado como **Anexo 6.**

**Desarrollar el Plan de gestión de Comunicaciones:** Se define los mecanismos de comunicación que tendrá el proyecto, es decir que debe ser comunicado, a quien, cuando, con qué formatos y con qué frecuencia.

El plan comunicaciones busca que la información se realice en los formatos correctos, a tiempo y con impacto eficiente, es decir comunicar lo estrictamente necesario a los involucrados en el proyecto.

Esta herramienta sirve para determinar las necesidades de información de los involucrados en los proyectos de innovación y desarrollo de la empresa Adriana Hoyos, combinando los tipos de evento y formatos de comunicación. El formato del Plan de gestión de Comunicaciones, se encuentra generado como **Anexo 7.**

 ADRIANA HOYOS			
PLAN DE GESTION DE COMUNICACIONES			
Fecha	Nombre de Proyecto		Líder del Proyecto
	Herramientas	Reuniones	Actualizaciones
			Cambios

Detalle de las herramientas de comunicación y sus campos de aplicación

Eventos de Comunicación	
Formato	Tipo de Evento
Calendarización	
Minutas de Reunión	
Categorización de los Mensajes	
Guías para comunicación:	
Procedimiento de trato de polémicas:	

Detalle de los formatos a utilizar y los diferentes tipos de eventos en los cuales se podrá aplicar

Frecuencia de las comunicaciones

Se especifica en que casos se deberá realizar minutas o actas de reunión

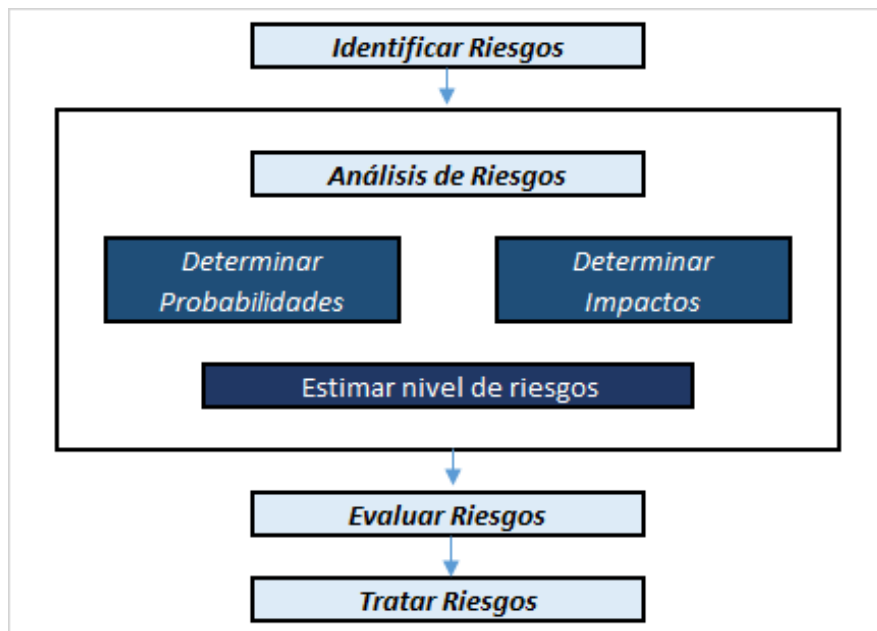
Se detallar una guía de utilización de las herramientas de comunicación: Qué, Cómo, Cuando; Para quién, etc.

En caso de conflictos en al toma de decisiones se detalla el procedimiento a seguir para la resolución de los mismos.

**Desarrollar el Plan de gestión de Riesgos:** En este plan se debe tener metodología, roles, responsabilidades, debe estar atado al presupuesto, probabilidades, impactos, tolerancia.

Para llevar a cabo este plan se recomienda realizar reuniones de planeación y análisis de costos y cronograma.

En la gestión de riesgos también se designan responsabilidades, se desarrollan formatos para la categorización de riesgos y manejo de definiciones como niveles de riesgo, probabilidades, impactos.



*Figura 19.* Proceso de Administración de Riesgos. Tomado de (Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK Sexta Edición).


**Identificar Riesgos:** El Project Manager o Líder de los proyectos de Adriana Hoyos en compañía de su equipo y de los involucrados, tendrán como tarea registrar todos los riesgos que puedan identificar en el proyecto.

Para levantar esta información de los posibles riesgos del proyecto se pueden utilizar técnicas de recopilación de datos como:

Lluvia de Ideas: Lista de riesgos a través de reuniones con expertos que no sean parte del proyecto.

Entrevistas a miembros del equipo del proyecto.

Análisis de Causas: Identificar problemas, determinar sus causas y realizar acciones de prevención.

 ADRIANA HOYOS			
REGISTRO DE RIESGOS DEL PROYECTO			
Fecha	Nombre de Proyecto		Líder del Proyecto
ID EDT	ID Riesgo	Riesgo (Causa - Efecto - Riesgo)	Categoría

Relación EDT      Numeración Riesgos      Detalle de los riesgos identificados      Categorización de los Riesgos


El formato del Registro de Riesgos del proyecto, se encuentra generado como **Anexo 8**.


Análisis Cualitativo de los Riesgos: Para realizar un buen análisis de riesgos es necesario priorizarlos y determinar su probabilidad de ocurrencia y su impacto.

Grado del riesgo = Probabilidad x Impacto.

Los impactos y las probabilidades se combinan para producir un grado o nivel de riesgo y esto se puede calcular mediante estadísticas, fuentes de información o algunas técnicas como:

- Registros históricos.
- Experiencias.
- Experiencia de la industria.
- Literatura.
- Investigación de mercado.
- Prototipos.
- Juicios de expertos.

 ADRIANA HOYOS						
ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS DEL PROYECTO						
Fecha	Nombre de Proyecto				Líder del Proyecto	
ID EDT	ID Riesgo	Riesgo (Causa - Efecto - Riesgo)	Categoría	1-ago Pbbd	31-oct Impacto	P x I

  
 Medición Probabilidad      Medición Impactos      Nivel de Riesgo

ESCALA MEDICION IMPACTOS	
5	<i>Catastrófico</i>
4	<i>Mayor</i>
3	<i>Moderado</i>
2	<i>Menor</i>
1	<i>Insignificante</i>

ESCALA PROBABILIDAD RIESGOS	
5	<i>Casi Seguro</i>
4	<i>Probable</i>
3	<i>Posible</i>
2	<i>Improbable</i>
1	<i>Raro</i>

El formato del Análisis Cualitativo de los riesgos, se encuentra generado como **Anexo 9**.



Matriz de Probabilidad e Impacto: En esta matriz se debe combinar las probabilidades e impactos, calificando los riesgos como alto, moderado y bajo.

Los riesgos calificados como extremos, impactarán fuertemente a los objetivos de la empresa Adriana Hoyos, por lo que deberán ser tratados de inmediato con estrategias agresivas.

Los riesgos calificados como altos, necesitarán acción inmediata de la alta gerencia.

Los riesgos en zona moderada, deberá ser gestionado mediante plan de acción de jefaturas de nivel medio.

Los riesgos en zona baja, no necesariamente deberán tener una acción inmediata, pero si deberán ser supervisados o añadidos a las contingencias.


PROBABILIDAD	Casi seguro	5	A	A	E	E	E
	Probable	4	M	A	A	E	E
	Posible	3	B	M	A	A	E
	Improbable	2	B	B	M	A	A
	Raro	1	B	B	B	M	A
 ADRIANA HOYOS			1	2	3	4	5
			Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
			IMPACTO				

Figura 20. Matriz de calor de Riesgos. Tomado de (Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK Sexta Edición).

Plan de Respuesta a los Riesgos: En este plan se establece la estrategia para responder a los riesgos, considerando los recursos y acciones relacionadas al presupuesto.

ADRIANA HOYOS								
PLAN DE RESPUESTA AL RIESGO								
Fecha	Nombre de Proyecto						Líder del Proyecto	
ID EDT	ID Riesgo	Respuesta	Descripción	Costo	Tendencia	Responsables	Probabilidad	Costo del riesgo
								Impacto del Riesgo en \$
							Contingencia Riesgos	
				Costo del riesgo				\$
								Contingente

El formato del Plan de respuesta al riesgo, se encuentra generado como **Anexo 10**.

Los riesgos con alta probabilidad de impacto deben tener acciones de respuesta cuyo costo deberá ser considerado en el costo del proyecto, sin embargo debemos tomar en cuenta que a pesar de aplicar planes de acción sobre estos riesgos siempre persistirán riesgos residuales, los cuales deberán aplicarse en la contingencia de los riesgos.

Los riesgos con baja probabilidad de impacto se incluyen en una lista de control solo para dar seguimiento ya que en caso de presentarse se los incluirá su costo a las reservas de contingencia. Dentro de los tipos de respuesta tenemos:

Evitar: No hacer la acción o actividad planificada.


Transferir: A través de seguros o servicios profesionales o consultoría.

Mitigar: Acciones para disminuir el riesgo

Compartir: Alianzas

**Desarrollar el Plan de gestión de Adquisiciones:** En este plan se considera el riesgo involucrado en cada decisión de fabricación de muebles o compra de accesorios o herrajes.

Se debe definir cómo será contratado cada paquete de trabajo del EDT, tipos de contrato y costos. El formato del Plan de respuesta al riesgo, se encuentra generado como **Anexo 11**.

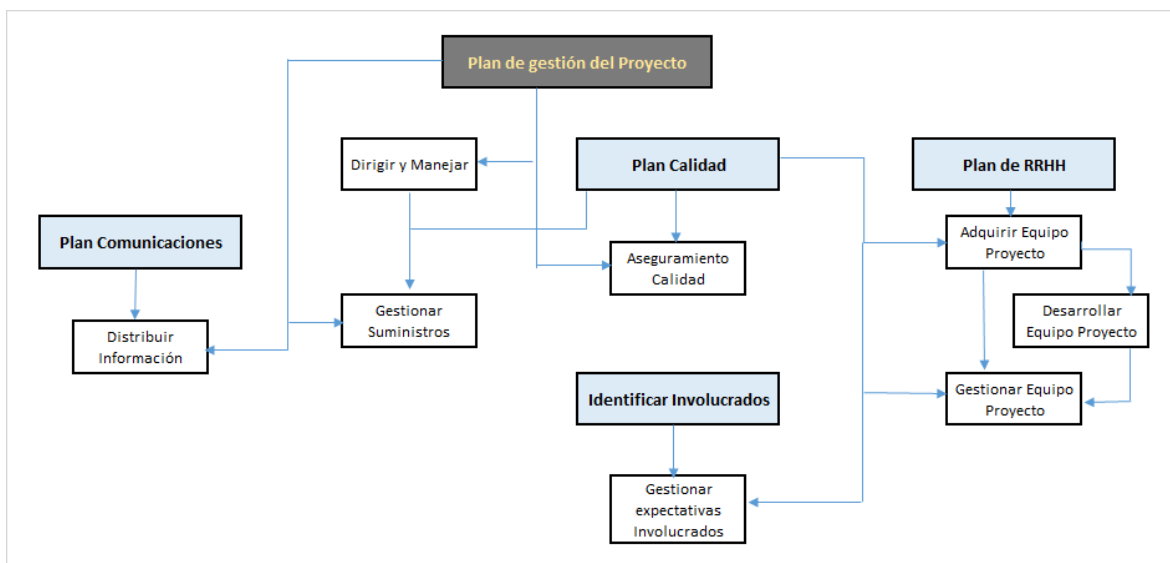
 ADRIANA HOYOS			
PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES			
Fecha	Nombre de Proyecto		Líder del Proyecto
<b>Análisis hacer o comprar</b>			
↓			
Se deberá especificar en que casos ciertos productos de deberán adquirir y en que casos se los podría fabricar			
<b>Planificación</b>			
↓			
Detalle de las acciones planificadas para adquisiciones dentro del proyecto			
<b>Ejecución</b>			
↓			
Detalle de los lineamientos necesarios para ejecutar las acciones planificadas para las adquisiciones del proyecto.			
<b>Enunciados del trabajo de adquisiciones</b>			
Tipo de adquisición	Enunciado	Costo	Tipo de contrato
	↓		
	Detalle de especificaciones de las adquisiciones		
<b>Documentos de adquisición</b>			
↓			
Detalle de los documentos necesarios para realizar adquisiciones dentro del proyecto			
<b>Criterio de selección de proveedores</b>			
↓			
Detalle de las políticas para seleccionar proveedores.			
<b>Control</b>			
↓			
Detalle de los controles que se realizarán en el proceso de las adquisiciones			
<b>Cierre</b>			
↓			
Detalle de como se cerrarán las adquisiciones al finalizar el proyecto			

### *Ejecución de un proyecto: Colección de muebles “Adriana Hoyos”*

Comprende la coordinación con el personal y los recursos, su integración y la ejecución de las actividades planificadas.

En el transcurso de la ejecución es posible que se requiera actualizar la planeación y revisar la línea base producto de los posibles cambios en la duración de las actividades, afectaciones en la productividad, acceso a los recursos y aparición de riesgos.

#### Flujo de procesos de Ejecución – Adriana Hoyos



*Figura 21.* Flujo de Procesos de Ejecución. Adaptado de (Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK Sexta Edición).

En la ejecución de los proyectos es necesario contemplar los siguientes procesos:

- Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto
- Asegurar la calidad

- Adquirir equipo del proyecto
- Desarrollar equipo del proyecto
- Gestionar equipo del proyecto
- Distribuir información
- Gestionar expectativas involucrados
- Gestionar suministros

**Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto:** Se resume en gestionar al personal para que realicen sus actividades asignadas.

En esta etapa es recomendable utilizar una herramienta informática para gestión de proyectos donde se pueda definir como se distribuye y se almacena la información del avance de las actividades.

Con la información de las actividades unido a la herramienta de gestión de proyectos nos permitirá contar con trabajos programados, materiales, mano de obra y recursos ejecutados. Programación vs Ejecución de trabajos.

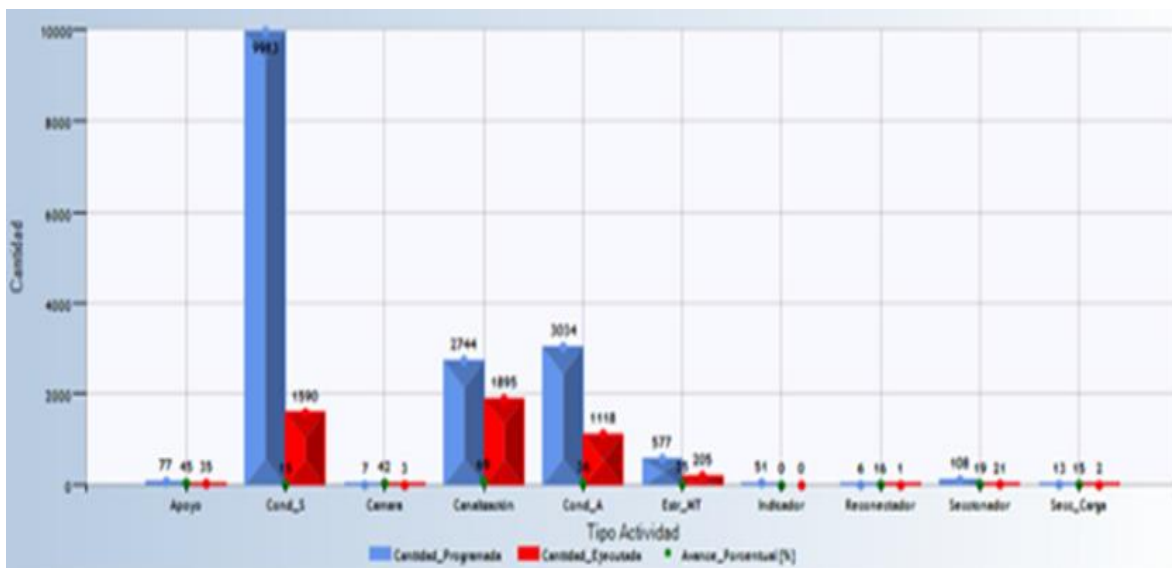


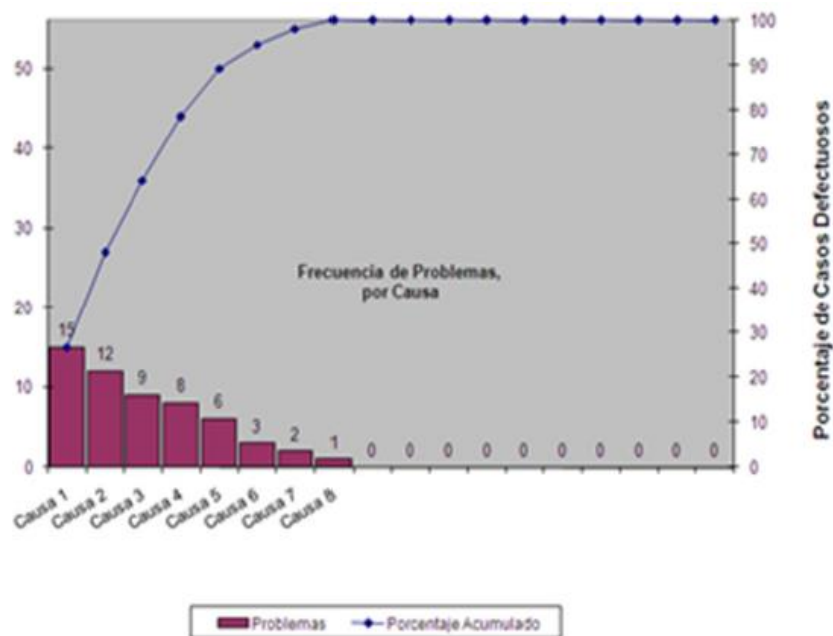
Figura 22. Gráfica ejemplo sobre Programación vs Ejecución de Proyectos.

**Aseguramiento de calidad:** Permite validar la calidad del proceso aplicando lo definido en el plan de calidad aplicando las políticas, estándares y procedimientos necesarios para satisfacer los requerimientos del proyecto.

Como herramientas para asegurar la calidad se recomienda inspeccionar, es decir, validar que las actividades o trabajos se hayan realizado de manera correcta, midiendo, examinando y verificando que los entregables cumplan con los criterios de aceptación.

Otra herramienta para asegurar la calidad puede ser las Auditorías de calidad, que son revisiones estructuradas para identificar si las actividades ejecutadas en el proyecto cumplen con las políticas de la organización.

Diagrama Pareto, es otra herramienta recomendada para realizar el aseguramiento de la calidad, el cual consiste en un tipo de histograma donde se ordena por niveles de ocurrencia, registrando los defectos generados o causas identificadas.



*Figura 23.* Gráfica ejemplo del Diagrama de Pareto para asegurar la calidad de los Proyectos

**Adquirir el Equipo del Proyecto:** Este proceso involucra conocer la disponibilidad del personal para el proyecto y de ser necesario conseguirlos externamente.

Para esto es necesario conocer los recursos pre-asignados al proyecto y conseguir los cargos faltantes a través de procesos de contratación.

Herramientas:

Pre- asignación: Personas asignadas con anterioridad

Negociación: Para obtener los equipos de trabajo requeridos.

Equipos virtuales: Para personas de la empresa que vivan en áreas geográficas diferentes o que tengan limitaciones físicas limitadas.

**Desarrollar el Equipo del Proyecto:** En este proceso se mejoran las competencias, interacciones, funcionamientos y el ambiente laboral del equipo del proyecto.

La comunicación con el equipo deberá generar confianza y ser efectiva, gestionando positivamente posibles conflictos y tomando las mejores decisiones aportando soluciones al proyecto.

Herramientas:

Construcción de equipo: Actividades que facilitan el desarrollo de experiencias para mejorar las relaciones interpersonales.

Reglas de comportamiento: Reglas básicas de comportamiento de los miembros del equipo del proyecto.

Habilidades interpersonales: A través de la empatía, influencia, creatividad y liderazgo.

Reconocimientos al personal.

**Gestionar el Equipo del proyecto:** Se hace seguimiento al equipo donde se observa su comportamiento, se gestiona conflictos, se resuelve problemas y se valora el trabajo de los miembros del equipo.

Herramientas:

Técnicas para solucionar conflictos.- Cuando se gestiona adecuadamente los conflictos, mejoramos la productividad, y generamos relaciones laborales positivas.

En el equipo deben existir normas básicas de respeto y comunicación; deben estar claramente definidos los roles y las responsabilidades de los miembros evitando de esta manera posibles conflictos con el personal.

Registro de conflictos.- A medida que se presentan los conflictos es importante llevar un registro de las personas seleccionadas para resolución de problemas.

**Distribución de información:** Implica implementar las actividades del plan de comunicaciones. Es necesario verificar que se reciban las comunicaciones de manera efectiva y eficiente.

Herramientas:

Habilidad en la comunicación.- Asegurar que la información llegue a la persona o personas correctas en el tiempo programado.

Sistemas de recolección y recuperación de información: Accesos a la información por parte de los miembros del equipo a los sistemas de archivos, bases de datos, nubes virtuales y sistemas de gestión de proyectos.

Métodos para distribuir información.- Reuniones con el equipo presenciales o virtuales.



**Gestión de las expectativas:** Gestionar y direccionar las preocupaciones de los involucrados antes que se conviertan en problemas.

Herramientas de comunicación con los involucrados:

Comunicación Interactiva.- Reuniones presenciales o virtuales o llamadas telefónicas.

Comunicación escrita: Memos, Mails, Correspondencia, Cartas, Reportería, Informes.

Comunicación masiva: Intranet, E-learning.

Comunicación cara a cara: Es el medio más efectivo para comunicar y resolver los problemas con los involucrados.

**Gestionar Suministros:** Los miembros del equipo de trabajo reciben propuestas de proveedores, los cuales deben ser seleccionados a través de criterios claramente definidos.

Todo proveedor que sea seleccionado deberá firmar un contrato, el cual servirá para definir responsabilidades, suministrar bienes o servicios permitiendo mitigar riesgos por parte de la empresa.

Herramientas:

Conferencias de proveedores

Publicidad para ampliar portafolio de proveedores.

Desarrollar Listas de proveedores calificados.

Estimaciones de costos

Técnicas para evaluar propuestas de proveedores.

*Seguimiento y control de un proyecto: Colección de muebles “Adriana Hoyos”*

Es la comparación entre las actividades planificadas vs las ejecutadas, medir sus desviaciones y en caso de presentarse proponer acciones correctivas en la planificación.

Flujo de procesos de Seguimiento y Control – Adriana Hoyos

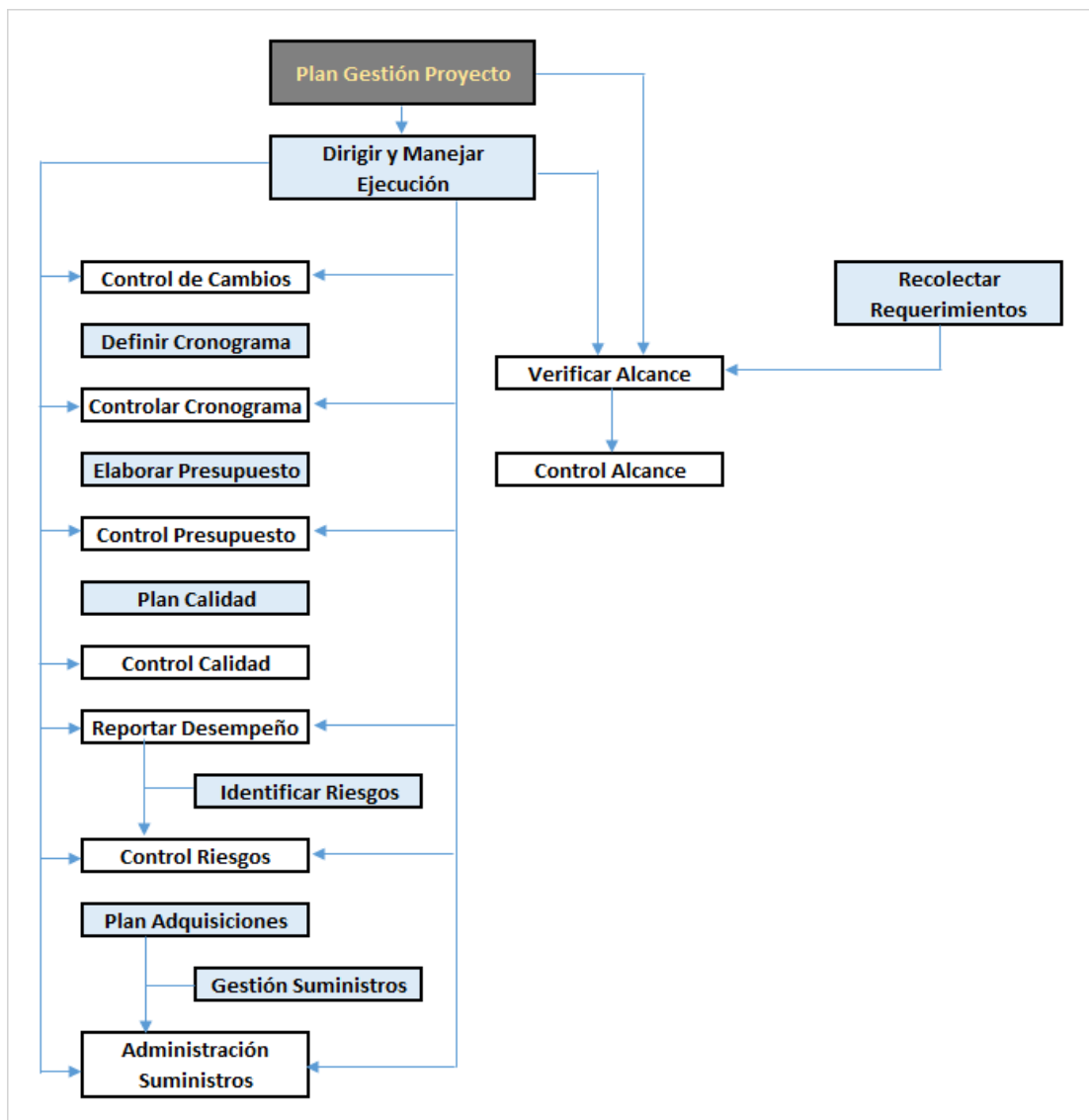


Figura 24. Flujo de Procesos de Control y Seguimiento. Adaptado de (Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK Sexta Edición).

En el seguimiento y control de los proyectos es necesario contemplar los siguientes procesos:

- Control de cambios
- Control de cronograma
- Control de presupuesto
- Control de calidad
- Reporte de Desempeño
- Control de Riesgos
- Control de Adquisiciones

**Control de cambios:** Comprende la revisión de todos los cambios solicitados dentro del proyecto, estos cambios deben ser revisados y aprobados de ser el caso.

Se debe tomar en cuenta que, únicamente los cambios aprobados deberán ser incorporados en la línea base del proyecto.

**Verificar Alcance:** En este proceso se realiza la revisión de los entregables con el cliente, para verificar que sean satisfactorios y sean aceptados formalmente.

Este proceso debe realizarse cada vez que se realiza la entrega de un entregable.

Herramientas:

Mediciones

Examinación

Verificación de requisitos en los entregables y criterios de aceptación

**Control Alcance:** Asegurar que todos los cambios y acciones preventivas sean procesados a través del control integrado de cambios.

**Control Cronograma:** Se controla el estado del proyecto para actualizar el alcance y gestionar los cambios de la línea base del cronograma.

Herramientas:

Compresión del cronograma

Intensificación: Aumentar recursos a las actividades de la ruta crítica.

Ejecución rápida: Cambiar ciertas actividades que se realizan en secuencia, a actividades en paralelo.

Nivelación de recursos: Redistribuir los recursos para evitar sobrecargas de trabajo y subutilización de los recursos.

**Controlar Costos:** Se controla el estado del proyecto para actualizar el presupuesto y gestionar cambios en la línea de base de costos, asegurando que los cambios sean atendidos oportunamente y que los desembolsos del proyecto no excedan los valores autorizados.

Herramientas:

Informe del Avance.- Contiene información de fechas de arranque y finalización real y las actividades restantes del cronograma por realizarse.

Gestión del Valor Ganado.- Integra al Alcance con el cronograma y los costos del proyecto. El trabajo es clasificado por paquetes de trabajo y asignado a los equipos de trabajo disponibles que comprenden el EDT.

Todas las actividades del proyecto deben ser correctamente programadas, los recursos adecuadamente asignados al plan de trabajo y todos los costos registrados por fases asociadas al EDT:

Para una adecuada gestión del valor ganado se recomienda:

Establecer la línea base de ejecución.

- Descomponer el alcance

- Asignar responsables específicos

- Elaborar un presupuesto en el tiempo.

- Aplicar técnicas del valor ganado para todas las actividades

- Reflejar transparencia en las líneas base del proyecto.

Controlar y analizar la ejecución sobre la línea base

- Controlar el uso de recursos en el proyecto

- Medir objetivamente el progreso del trabajo

Reportar problemas en la ejecución de las actividades y tomar acciones correctivas.

Presupuesto a la conclusión.- Representa el valor total planeado en un Proyecto.

La figura a continuación refleja todas las variables asociadas a las mediciones del estado del proyecto y las proyecciones finales del mismo.

Es decir si en un determinado punto del tiempo T1 se realiza un análisis del valor ganado se tendría la siguiente gráfica.

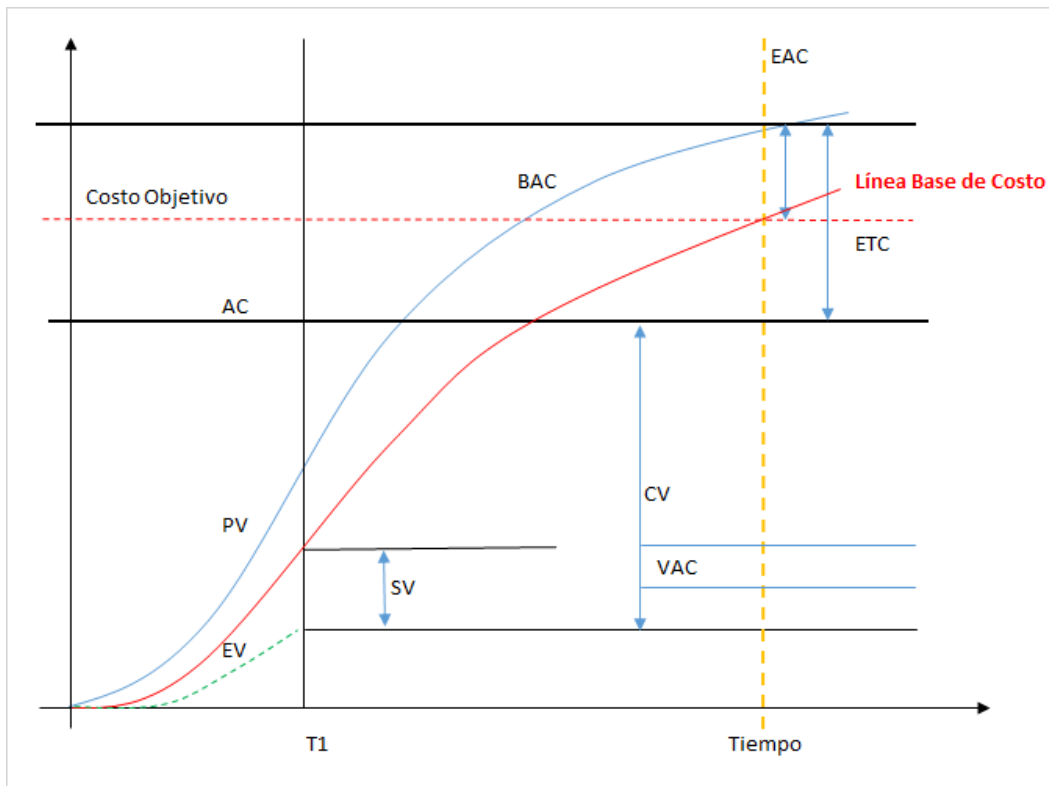


Figura 25. Gráfica del Análisis del Valor Ganado

PV = VALOR PLANEADO.- Costo presupuestado del trabajo planificado.

EV = VALOR GANADO.- Costo presupuestado del trabajo real.

AC = COSTO ACTUAL.- Nivel de recursos consumidos para lograr ejecutar el trabajo actual.

CV = VARIACION COSTO.- Es la diferencia entre el Valor ganado y el Costo actual ( $EV - AC$ ), es decir podemos identificar cuando un proyecto está por debajo o encima del presupuesto.

CPI = INDICE DE EJECUCION DEL COSTO.- Es un indicador de eficiencia de costos acumulada del proyecto y su fórmula es:  $EV/AC$ .

BAC = PRESUPUESTO A LA CONCLUSION.- Valor planificado acumulado para el proyecto.

TCPI = INDICE DE EJECUCION A LA CONCLUSION.- Es un indicador de eficiencia que puede ser logrado en el trabajo pendiente de un proyecto y de esta manera asegurar un final de acuerdo a lo planificado.

SV = VARIACION DEL CRONOGRAMA.- Determina cuando un proyecto está por delante o atrás de lo planificado en el cronograma y se fórmula es:  $EV - PV$ .

SPI = INDICE DE EJECUCION DE PROGRAMACION.- Indicador de eficiencia del equipo de trabajo con respecto al uso del tiempo y su fórmula es:  $EV / PV$ .

EACt = TIEMPO ESTIMADO A LA CONCLUSION.- Indica el tiempo estimado de duración del proyecto, es decir, si mantenemos el ritmo de tiempo en la ejecución cuánto tiempo durará. Este indicador nos sirve para tomar medidas correctivas oportunas en caso de que sea necesario y su fórmula es:  $(BAC/SPI) / (BAC/Meses)$ .

EAC = Conclusión estimada.- Indica el costo final del proyecto si la tendencia de ejecución se mantiene y su fórmula es:  $BAC/CPI$ .

VAC = Variación a la conclusión.- Indica si el proyecto concluirá por encima o debajo de lo presupuestado si las tendencias de ejecución se mantienen y su fórmula es la siguiente:  $BAC/ EAC$ .

Tabla 21.

*Interpretación Medidas del Valor Ganado.*

INTERPRETACION MEDIDAS DE VALOR GANADO		SV > 0 / SPI > 1	SV = 0 / SPI = 1	SV < 0 / SPI < 1
COSTO	CV > 0 CPI > 1	Adelante en Ejecución Atrasado en Presupuesto	Al día en Ejecución Atrasado en Presupuesto	Atrasado en Ejecución Atrasado en Presupuesto
	CV = 0 CPI = 1	Adelante en Ejecución Al día en Presupuesto	Al día en Ejecución Al día en Presupuesto	Atrasado en Ejecución Al día en Presupuesto
	CV < 0 CPI < 1	Adelante en Ejecución Por encima en Presupuesto	Al día en Ejecución Por encima en Presupuesto	Atrasado en Ejecución Por encima en Presupuesto

**Realizar Control de Calidad:** Revisión y registro de resultados de calidad sobre los trabajos ejecutados identificando si se cumple con los estándares de calidad.

Herramientas:

Revisiones de reparación de defectos.- Controles que aseguren que los defectos de los productos se reparen y cumplan con las especificaciones del producto.

**Reporte de Desempeño:** Consiste en levantar y distribuir la información de desempeño de ejecución del proyecto mediante reportes, medidas de avance y de predicción considerando el costo, tiempo, alcance y calidad.

Herramientas:

Compilación de información sobre el rendimiento.- A través de sistemas de archivo de documentación técnica, software de gestión de proyectos o bases de datos.

Reportes de Variación.- Diferencias entre lo planificado y lo ejecutado.

Reportes de Estado.- Lo realizado desde el inicio hasta la fecha.



Reportes de Valor ganado.- Se centre en las medidas del valor ganado.

Reportes de Pronósticos.- Predicciones de estados y desempeño

Reportes de Tendencias.- Resultados del proyecto en el tiempo

Reportes de Progreso.- Lo ejecutado en un período determinado de tiempo.

**Control de Riesgos:** Control a los riesgos identificados, Control a las acciones planificadas para dar respuesta a los riesgos, Monitorear riesgos residuales y en general evaluar los riesgos de los procesos durante todo el proyecto.

Herramientas:

Reevaluación de los riesgos.- Identificación de nuevos riesgos y reevaluación de los impactos.

Auditoría de los riesgos.- Se examina la ejecución y la efectividad de las respuestas a los riesgos.

Análisis de Reserva.- Compara las reservas de contingencia con la cantidad de riesgos identificados.

**Control de Adquisiciones:** Monitoreo de la ejecución de los contratos de adquisiciones y realizar cambios en caso de que se necesite.

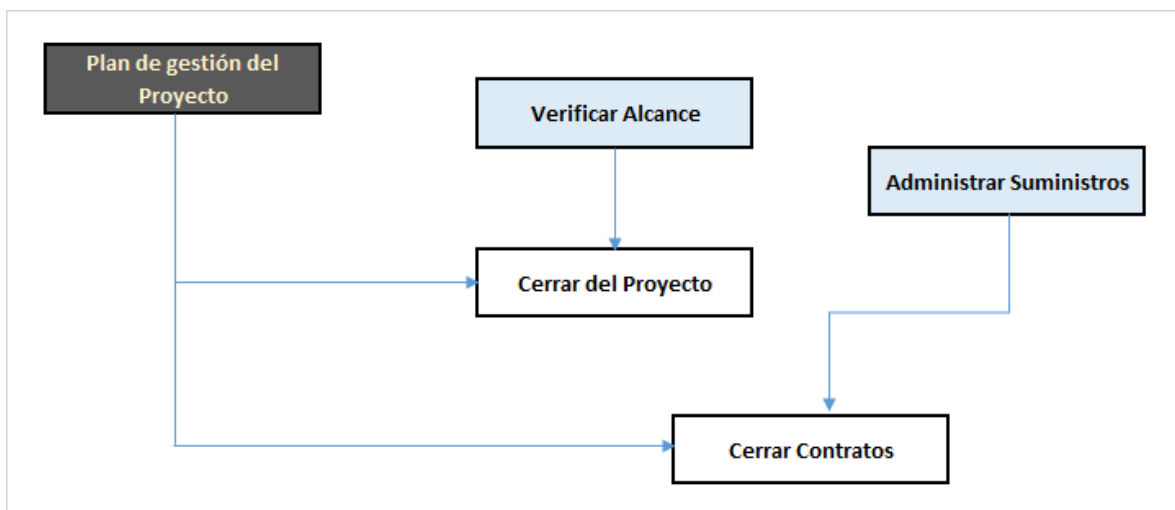
Herramientas:

Revisión rendimiento.- Revisión del progreso de los proveedores para cumplir los objetivos del alcance y calidad, cuidando el costo y cumpliendo con los tiempos de entrega definidos en los contratos.

*Cierre de un proyecto: Colección de muebles “Adriana Hoyos”*

Todo proyecto debe cerrarse sin importa si este llegó a su término o se detuvo. En los cierres de proyecto se deberá liberar recursos, documentar las acciones para satisfacer los criterios de éxito, transferir el producto del proyecto a producción, recolectar todos los registros del proyecto, generar las lecciones aprendidas y archivar el proyecto.

Flujo de procesos de Cierre – Adriana Hoyos



*Figura 26.* Flujo de procesos Cierre del Proyecto. Adaptado de (Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK Sexta Edición).

Herramientas:

Lecciones Aprendidas.- El registro de los errores y aciertos dentro de los proyectos, permite conocer al equipo y a la empresa sus fortalezas y debilidades para buscar mejores experiencias futuras.

Gestión de registros.- Conjunto de procesos específicos más funciones de control que se relacionan y se consolidan en la información de la gestión de proyectos.


Cerrar Suministros.- Verificación que los términos contractuales y que las condiciones del proyecto se hayan satisfecho.

Completar y liquidar contratos, incluyendo resoluciones de casos abiertos y el cierre de cada uno de los contratos del proyecto.

Herramientas:


Auditorías de Adquisiciones.- Revisión del proceso de adquisición desde su planificación hasta las administraciones de los contratos.

## Anexo 2: FORMATO PROJECT CHARTER.


 ADRIANA HOYOS		
PROJECT CHARTER PROYECTOS ADRIANA HOYOS		
Sponsor	Nombre del Proyecto	Project Manager
Grupo de Procesos	Area de aplicación: (Sector)	
Áreas de conocimiento	Actividad	
Fecha inicio del Proyecto	Fecha cierre del Proyecto	
Objetivos del Proyecto		
<b>Objetivo General:</b>		
<b>Objetivos Específicos:</b>		
Recursos del Proyecto		
Justificación del Proyecto		
Alcance del Proyecto		
Entregables finales del proyecto		
Identificación Stakeholders		
Skateholders directos	Skateholders indirectos	
Riesgos		
Supuestos		
Restricciones		
Hitos		
Firmas de Responsabilidad		
Sponsor	Project Manager	




## Anexo 4: FORMATO PLAN DE GESTION DEL ALCANCE.

 ADRIANA HOYOS		
PLAN DE GESTION DEL ALCANCE		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
Objetivos		
<b>Objetivo General:</b>		
<b>Objetivos Específicos:</b>		
Enunciado		
Entregables Principales		
Requerimientos Técnicos		
Equipo del Proyecto		
Exclusiones		
Supuestos		
Restricciones		
Hitos		

## Anexo 5: FORMATO PLAN DE GESTION DE CALIDAD.


 ADRIANA HOYOS				
PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD				
Fecha	Nombre de Proyecto			Líder del Proyecto
Descripción del Proceso de Gestión de la Calidad				
WP EDT	Requerimientos	Métricas	Frecuencia	Responsable
Auditoría de la Calidad				
Mejoramiento de la Calidad				

## Anexo 6: FORMATO PLAN DE GESTION DE RECURSOS.

 ADRIANA HOYOS					
PLAN DE GESTION DE RECURSOS					
Fecha	Nombre de Proyecto				Líder del Proyecto
Nombre	Rol	Contacto	Responsabilidades		
Estructura Organizacional					
Adquisición del Personal					
Rol	Fuente	Ubicación	Integración	Costo/Hora	EDT
Liberación del Personal					
Necesidades de Capacitación					
Plan de Seguridad					




## Anexo 7: FORMATO PLAN DE GESTION DE COMUNICACIONES.

 ADRIANA HOYOS			
PLAN DE GESTION DE COMUNICACIONES			
Fecha	Nombre de Proyecto		Líder del Proyecto
Herramientas	Reuniones	Actualizaciones	Cambios
Eventos de Comunicación			
Formato	Tipo de Evento		
Calendarización			
Categorización de los Mensajes			
Guías para comunicación:			
Procedimiento de trato de polémicas:			






**Anexo 10: FORMATO PLAN DE RESPUESTA AL RIESGO.**

 ADRIANA HOYOS								
PLAN DE RESPUESTA AL RIESGO								
Fecha	Nombre de Proyecto						Líder del Proyecto	
ID EDT	ID Riesgo	Respuesta	Descripción	Costo	Tendencia	Responsables	Probabilidad	Costo del riesgo
Contingencia Riesgos								\$

## Anexo 11: FORMATO PLAN DE GESTION DE ADQUISICIONES

 ADRIANA HOYOS				
PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES				
Fecha	Nombre de Proyecto		Líder del Proyecto	
Análisis hacer o comprar				
Planificación				
Ejecución				
Enunciados del trabajo de adquisiciones				
Tipo de adquisición	Enunciado		Costo	Tipo de contrato
Documentos de adquisición				
Criterio de selección de proveedores				
Control				
Cierre				



## Anexo 13: ESTADOS DE RESULTADOS 2019 - ADRIANA HOYOS

ESTADO DE RESULTADOS 2019														
AHCORP ECUADOR														
RUBRO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	2019	%
VENTAS NETAS	598.573	758.426	875.000	842.251	962.540	943.251	748.500	989.587	875.845	758.456	1.458.530	1.008.180	10.819.139	100,0%
COSTO DE VENTAS	329.215	394.382	481.250	437.971	529.397	490.491	411.675	514.585	481.715	394.397	802.192	524.254	5.791.522	53,5%
MARGEN BRUTO	269.358	364.044	393.750	404.280	433.143	452.760	336.825	475.002	394.130	364.059	656.339	483.926	5.027.617	46,5%
GASTO DE VENTAS	114.589	198.562	215.482	239.300	229.652	208.142	194.260	239.558	198.237	211.109	220.905	182.704	2.452.501	22,7%
MARGEN DE CONTRIBUCION	154.769	165.482	178.268	164.981	203.491	244.619	142.565	235.444	195.893	152.950	435.434	301.222	2.575.116	23,8%
GASTO DE ADMINISTRACION	164.856	117.639	135.806	120.339	130.157	125.691	118.900	125.713	127.726	122.348	133.869	122.406	1.545.450	14,3%
Gastos	279.445	316.201	351.288	359.639	359.809	333.833	313.160	365.271	325.963	333.457	354.774	305.110	3.997.950	37,0%
UTILIDAD OPERACIONAL	-10.087	47.843	42.462	44.641	73.334	118.927	23.665	109.731	68.167	30.602	301.565	178.816	1.029.667	9,5%
INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES	9.868	14.256	56.848	22.515	50.265	45.896	14.199	28.598	42.589	18.589	65.898	132.520	502.041	4,6%
UTILIDAD NETA	-19.955	33.587	-14.386	22.126	23.069	73.031	9.466	81.133	25.578	12.013	235.667	46.296	527.625	4,9%

## CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Ficha Sectorial de la Madera: Muebles y Acabados de la Construcción, tomado de Pro-Ecuador 2016. ....	13
Figura 2. Clasificación portafolio de productos Adriana Hoyos, tomado del Departamento de Finanzas AHCE 2018 .....	18
Figura 3. Logo Proyecto Colección Línea H by Adriana Hoyos, tomado del Departamento de Innovación y Desarrollo AHCE.....	19
Figura 4. Publicidad Proyecto Colección Rumba, tomado del Departamento de Innovación y Desarrollo AHCE.....	20
Figura 5. Matriz FODA - Empresa "Adriana Hoyos" .....	28
Figura 6. Diagrama Causa Efecto – Empresa "Adriana Hoyos" .....	28
Figura 7. Cumplimiento de proyectos según parámetros de calidad, tomado del Informe Gerencial 2018 desarrollado por el Departamento de Innovación y Desarrollo AHCE.....	29
Figura 8. Cumplimiento de proyectos según cronograma, tomado del Informe Gerencial 2018 desarrollado por el Departamento de Innovación y Desarrollo AHCE.....	30
Figura 9. Cumplimiento de proyectos según presupuesto, tomado del Informe Gerencial 2018 desarrollado por el Departamento Financiero AHCE. ....	31
Figura 10. Estructura del ciclo de vida de un proyecto tomado de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK Sexta Edición. ....	35
Figura 11. Impacto de variables en función del tiempo del proyecto, tomado de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK Sexta Edición. ....	36
Figura 12: EDT – Proyecto Modelo de gestión para Muebles Adriana Hoyos .....	46
Figura 13. Estructura Desglose del Costo – Modelo de gestión “Adriana Hoyos” .	54
Figura 14. Flujo de Procesos de Inicio para Proyectos Adriana Hoyos adaptado de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK Sexta Edición. ....	75
Figura 15. Cuadrante para valoración de Stakeholders, adaptado de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK Sexta Edición. ....	82
Figura 16. Flujo de Procesos de Planificación adaptado de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK Sexta Edición. ....	83
Figura 17. EDT recomendado para Proyectos de Diseño "Muebles Adriana Hoyos" .....	87
Figura 18. Diagrama Causa Efecto - Parámetros de Calidad. ....	97
Figura 19. Proceso de Administración de Riesgos, tomado de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK Sexta Edición. ....	102
Figura 20. Matriz de calor de Riesgos, tomado de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK Sexta Edición. ....	105



Figura 21. Flujo de Procesos de Ejecución adaptado de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK Sexta Edición.....	108
Figura 22. Gráfica ejemplo sobre Programación vs Ejecución de Proyectos.....	109
Figura 23. Gráfica ejemplo del Diagrama de Pareto para asegurar la calidad de los Proyectos .....	110
Figura 24. Flujo de Procesos de Control y Seguimiento adaptado de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK Sexta Edición. ....	114
Figura 25. Gráfica del Análisis del Valor Ganado .....	118
Figura 26. Flujo de procesos Cierre del Proyecto adaptado de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK Sexta Edición.....	122

## CONTENDIDO DE TABLAS

Tabla 1. <i>Cifras Clave AHCE 2018</i> .....	16
Tabla 2. Canales de Venta 2017 vs 2018.....	24
Tabla 3. Crecimiento por Showrooms Variación 2017 vs 2018 .....	25
Tabla 4. Margen Bruto comparativo 2017 vs 2018 .....	25
Tabla 5. <i>Tráfico en Showrooms 2017 y 2018 y Variación</i> .....	26
Tabla 6. Cumplimiento de proyectos según parámetros de calidad. ....	29
Tabla 7. Cumplimiento de proyectos según cronograma.....	30
Tabla 8. Cumplimiento de proyectos según presupuesto. ....	31
Tabla 9. Matriz de Pugh - Análisis de Alternativas.....	44
Tabla 10. Rubros para el Cálculo de Utilidad Neta al 2019.....	65
Tabla 11. Análisis Comparativo de Estados Financieros Proyectado al 2020 tomado del Departamento Financiero AHCE.....	66
Tabla 12. Flujo de Beneficios – Aplicación Modelo de gestión. ....	68
Tabla 13: Análisis Viabilidad del Proyecto – TIR / VAN .....	68
Tabla 14. <i>Guía Identificación Stakeholders</i> .....	80
Tabla 15. Guía para el cálculo de Línea Base y Contingencias, tomado de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK Sexta Edición.....	91
Tabla 16. Normas de Calidad para Tableros de Trabajo, tomado del Departamento de Control de Calidad AHCE. ....	92
Tabla 17. Normas de calidad para Esponjas, tomado del Departamento de Control de Calidad AHCE.....	93
Tabla 18. Normas de Calidad para Productos de vidrio, tomado del Departamento de Control de Calidad AHCE. ....	94
Tabla 19. Normas de calidad para Productos en blanco, tomado del Departamento de Control de Calidad AHCE. ....	94
Tabla 20. Normas de calidad para Productos lacados, tomado del Departamento de Control de Calidad AHCE. ....	96
Tabla 21. Interpretación Medidas del Valor Ganado. ....	120